

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace interkulturálního managementu na vybranou organizaci

Application of Intercultural Management in Selected Organization

Student: Bc. Michaela Přasličáková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2013

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Přasličáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Aplikace interkulturálního managementu ve vybrané organizaci  
Application of Intercultural Management in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska pojetí interkulturálního managementu
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza přístupu organizace ke zkoumané problematice
  5. Náměty, návrhy a doporučení pro management
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.  
HOFSTEDE, Geert a Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli, spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.  
NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.  
THORNTON, Richard B. *Introduction to cross-cultural management, theory and practice*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1683-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Vzhledem k tomu, že autorka diplomové práce měla možnost využít při její zpracování řady zahraničních, recentních a relevantních prací, zajišťovala si pro potřebu této práce vlastní překlad.“

Datum: 15.7.2013

Podpis: Bc. Michela Prusličková

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za všechny jeho cenné rady, nápady a doporučení, taktéž za všechny konstruktivní připomínky nezbytné pro vypracování mé diplomové práce.

## Obsah

1.	Úvod .....	6
2.	Teoretická východiska pojetí interkulturálního managementu.....	10
2.1.	Pojetí globalizace a internacionalizace .....	10
2.2.	Interkulturální management.....	11
2.2.1	Typy interkulturálního managementu .....	14
2.2.2	Přístupy interkulturálního managementu .....	14
2.2.4	Kulturní dimenze interkulturálního managementu .....	15
2.3.	Národní kultura .....	15
2.3.1	Metoda ledovce dle Edwarda T. Halla (1976) .....	17
2.3.2	Cibulový diagram úrovní projevu kultury.....	17
2.3.3	Vrstvy kultury .....	19
2.3.4	Metody poznávání kulturních odlišností.....	19
2.3.5	Kulturní koeficient CQ (kulturní inteligence) .....	20
2.3.6	Environmentální proměnné, které ovlivňují manažerské funkce .....	21
2.6	Hofstedeho národní kulturní dimenze.....	22
2.4.1	Rozpětí moci - PDI .....	22
2.4.2	Individualismus versus kolektivismus - IDV .....	23
2.4.3	Maskulinita versus Feminita - MAS.....	23
2.4.4	Vyhýbání se nejistotě – UAI .....	24
2.4.5	Dlouhodobá versus krátkodobá orientace - LTO .....	24
2.4.6	Požitekářství versus omezování - IVR .....	25
2.5	Argumentace pro a proti Hofstedeho práci .....	25
2.6	Porovnání přístupů ke kulturním odlišnostem .....	27
2.6.1	Pojetí odlišností národních kultur dle Edwarda T. Halla .....	28
2.6.2	Dimenze národní kultury dle Hampden-Turner a Trompenaarse .....	29
2.6.3	Schwartzova klasifikace.....	30

2.6.4	Projekt GLOBE .....	33
2.7	Organizační kultura .....	36
2.8	Dopady kulturních odlišností na management .....	37
2.9	Mezinárodní řízení lidských zdrojů .....	38
2.9.1	Národní kultura a řízení lidských zdrojů.....	38
2.9.2	Přístupy mezinárodního personálního managementu .....	42
2.10	Shrnutí.....	43
3.	Charakteristika vybrané organizace .....	44
3.2	Specifika výroby a implementace fotovoltaických technologií.....	46
3.3	Působení společnosti na zahraničních trzích .....	49
3.3.1	Bulharský energetický trh .....	50
3.3.2	Rumunský energetický trh .....	51
3.3.3	Ukrajinský energetický trh .....	52
3.4	Národní kulturní specifika zemí zahraničního působení společnosti.....	54
3.4.1	Kulturní dimenze dle Hofstede pro Českou republiku .....	54
2.5.6	Kulturní dimenze dle Hofstede pro Bulharsko a Rumunsko .....	57
4.	Analýza přístupu vybrané organizace ke zkoumané problematice – uplatňování interkulturálního managementu.....	60
4.1	Specifikace předmětu analýzy.....	60
4.2	Postup analýzy a použité metody .....	62
4.3	Výsledky analýzy .....	64
4.3.1	Kulturní diverzita a kompatibilita zemí působnosti .....	64
4.3.2	Strategický a kulturní profil analyzované společnosti .....	71
4.3.3	Interkulturální přístupy a principy uplatňované společností .....	74
4.3.4	Manažerské přístupy a praktiky v rámci organizace zaměřené na řízení lidských zdrojů .....	76
4.3.5	Kulturní diskrepance v podobě kritických událostí .....	85

4.3.6	Nedostatky a rezervy interkulturálního přístupu.....	87
4.3.7	Shrnutí.....	89
4.4	Shrnutí získaných poznatků.....	89
5	Náměty, návrhy a doporučení pro management.....	91
6	Závěr.....	93
	Seznam použité literatury .....	96
	Seznam zkratk .....	104
	Seznam příloh .....	107



# 1. Úvod

V dnešním globalizujícím se světě, v němž dochází k ekonomickému přibližování a recipročnímu ovlivňování různých zemí a jejich vzrůstající vzájemné závislosti, kdy stále více společností začíná působit na mezinárodním trhu a zakládá své pobočky v zahraničí, či vytváří akvizice, fúze, narůstá tlak na mezinárodní kompetentnost managementu. Manažeři soudobých společností působících v mezinárodním prostředí jsou nuceni čelit situacím, pro něž je příznačný nárůst diverzity podnikové, organizační či korporální kultury, a za nichž dosud užívané univerzální manažerské poučky, postupy a techniky pozbývají své účinnosti a přestávají fungovat. Za takovéto situace roste důležitost poznávání odlišných kultur a zvyšuje se význam aplikace interkulturálního managementu v praxi.

Definovat něco tak abstraktního, jako je kultura, není snadné. V literatuře můžeme najít na stovku různých definic kultury. Nicméně bez ohledu na jejich rozdíly si kulturu můžeme představit jako soubor sdílených hodnot, víry, přesvědčení, norem, povědomí a způsobů či vzorců chování, které jsou charakteristické pro členy jedné sociální skupiny nebo společnosti, a které ji odlišují od ostatních skupin nebo společností. Tento soubor sdílených hodnot, norem a kulturních vzorců je předáván z generace na generaci a jedinec se jím začíná učit, osvojovat si je, v průběhu své socializace neboli pospolečenšťování. Socializace jedince je zároveň jeho enkulturací neboli osvojováním té kultury, v jejímž prostředí jedinec pobývá, interaguje, žije. Právě kultura zásadním způsobem ovlivňuje náš pohled na svět, určuje, co je v daném kulturním kontextu dobré, a co špatné, co je náležité a co nepatřičné, co správné a co nesprávné. Kultura má dopad na interakci mezi lidmi, na jejich komunikaci a jednání, na výměnné procesy, probíhající mezi nimi včetně spolupráce a obchodování. Ovlivňuje rovněž život a způsoby řízení organizací, a zároveň je sama podmíněna a ovlivňována odlišnými kulturními vlivy.

Přestože význam kultury pro rozvoj organizačních potenciálů a formování organizační způsobilosti i pro organizační výkonnost a efektivnost se jeví nepochybný, dopad organizační kultury na uplatňované manažerské postupy bývá často podceňován. Současná manažerská praxe i některé výzkumné nálezy nasvědčují, že přes sílící vliv globalizace na chování a efektivnost organizací, a přes potřebu organizací působit v nadnárodním měřítku a v podmínkách narůstající internacionalizace organizačních aktivit zůstávají při řízení organizací se zahraniční působností i organizací s multikulturním personálem mnohdy nevyužity optimalizační možnosti interkulturálního managementu jako specifického



manažerského přístupu a manažerské disciplíny, sloužící zvládnutí organizačního poslání v podmínkách kulturní diverzity. Interkulturální management jako disciplína se vyvíjel jako reakce na prohlubující se globalizaci a internacionalizaci prostředí podnikání a zároveň jako konstruktivní odpověď na nízkou efektivnost standardních universalistických manažerských postupů v prostředí kulturní diversifikace.

Interkulturální management jako eklektická manažerská subdisciplína a zároveň jako pole aplikace kulturně citlivých, národní kulturu respektujících manažerských postupů, věnuje pozornost kulturním odlišnostem, působícím na dnešní podnikání v odlišném kulturním prostředí, zvláště v mezinárodních organizacích, a při volbě kontingenčního kulturně přiměřeného manažerského přístupu k řízení nadnárodních projektů. Interkulturální management je založen na předpokladu, že k dosažení manažerské efektivnosti nelze používat stejných manažerských postupů a stylů kdekoli ve světě, ale že je zapotřebí flexibilně reagovat na kulturní diverzitu a konkrétní kulturní podmínky řízené organizace.

Interkulturální management využívá především teoretických koncepcí a poznatků kulturní antropologie, interkulturní psychologie a sociální psychologie. Zároveň se interkulturální management prolíná také s dalšími manažerskými disciplínami včetně managementu lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu organizace. Předmětem, účelem a polem aplikace interkulturálního managementu v organizační praxi je především zajišťování efektivní interakce mezi manažery a výkonným personálem organizací při řízení interkulturální součinnosti v rámci kulturně rozmanitých organizací a při vypracovávání a implementaci mezinárodních projektů, v procesu vyjednávání a verbální i neverbální komunikace mezi lidmi, a při záměrném formování organizační kultury.

Ukazuje se, že nedostatečná nebo špatná aplikace principů interkulturálního managementu se může stát příčinou komplikací a velkých ztrát na poli podnikání, a že může dokonce přivodit i zánik podnikatelského projektu. Zvídavého studujícího oboru management, majícího určité, byť skrovné zahraniční zkušenosti, v této souvislosti snadno napadne otázka, proč k tomu dochází. Proč způsoby řízení a vedení lidí, úspěšně uplatňované u příslušníků jedné kultury selhávají při jejich aplikování u příslušníků jiných kultur?

Proto jsem si – jako autorka této diplomové práce – zvolila jako její téma problematiku aplikace interkulturálního managementu ve vybrané organizaci. V podstatě se jednalo o zjištění toho, zda daná organizace interkulturální management potřebuje, které z interkulturálních manažerských principů a přístupů jsou v ní uplatňovány, s jakým účinkem,

jaké jsou případné překážky aplikace interkulturálního managementu a na jaké interkulturní problémy je zapotřebí řešit.

K uvedenému účelu jsem si vybrala nevelkou prosperující českou průmyslovou společnost Solartec s.r.o. Tímto názvem je označen menší podnik, specializující se na oblast výroby elektrické energie přímo ze slunečního záření (cestou fotovoltaiky). Tato společnost díky svému působení a spolupraci na mezinárodních trzích nabyla v posledních letech bohatých interkulturálních manažerských zkušeností, a hodlá nadále rozšiřovat své mezinárodní působení pronikáním na zahraniční trhy. Vzhledem k nabízející se investiční atraktivitě se v současnosti dostal do popředí zájmu společnosti bulharský, rumunský a ukrajinský trh.

Cílem diplomové práce je poukázat na kulturní odlišnosti, které zásadním způsobem ovlivňují podnikání, s nimiž se v dnešním globalizovaném světě musí management potýkat, zjistit zda, a jakým způsobem zvolená organizace s mezinárodní působností využívá při svém řízení interkulturálního manažerského přístupu, zhodnotit, zda jsou při jejím řízení uplatňovány zásady interkulturálního managementu, a nakonec navrhnout případné kroky ke zvýšení efektivnosti manažerského přístupu ke zvládání kulturní diverzity.

Diplomová práce má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu manažerských praktik, uplatňovaných ve vybrané průmyslové společnosti při jejím řízení v podmínkách kulturní diverzity, a na jejich účinnost. S ohledem na uvedené vymezení cíle diplomové práce je při tomto výzkumu kladen důraz na kvalitativní výzkumný přístup, odpovídající spíše na otázky typu „co je?“ a „co není?“, než na otázky typu „nakolik to je?“, „proč to je?“.

Diplomová práce je rozčleněna do čtyř věcných kapitol. Prvá z těchto kapitol (v číslování kapitol 2. kapitola) prezentuje širší teoretická východiska přístupu ke zvolenému tématu. Je v ní poukázáno na důležitost aplikace interkulturálního managementu v soudobé manažerské praxi. Následující kapitoly jsou věnovány charakterizování analyzované organizace (3. kapitola) a analýze jejího přístupu k aplikování interkulturálního managementu (4. kapitola). Postoj a přístup vybrané organizace k využívání principů a postupů interkulturálního managementu je zkoumán na základě analýzy organizační dokumentace a dalších veřejně dostupných i interních materiálů společnosti, pozorování interkulturálních manažerských praktik, a prostřednictvím polo-strukturovaných rozhovorů se zástupci vedení společnosti a vybranými zaměstnanci, využívajících metodického postupu analýzy kritických

událostí (Flanagan, 1956). Poslední, čtvrtá z věcných kapitol, je tvůrčí odpovědí autorky diplomové práce na její výzkumná zjištění.

## **2. Teoretická východiska pojetí interkulturálního managementu**

### **2.1. Pojetí globalizace a internacionalizace**

Fenomén globalizace ovlivňuje organizace a lidi již od posledního desetiletí 20. století. Nejedná se ovšem o zcela nový jev. Pojetí globalizace světové ekonomiky, jak ho vnímáme dnes, navazuje a podstatně rozšiřuje donedávna používaný pojem „internacionalizace světového hospodářství“ (Cihelková, Kunešová, 2006, str. 24). Podle Mateiciuca (2010, str. 1) internacionalizace „znamená nárůst kontaktů, interakcí, vztahů a součinnosti mezi jednotlivci, skupinami, organizacemi a společenstvím, příslušejícími k různým národnostem, etnikům, národním kulturám a státním útvarům.“ Internacionalizace tedy vyjadřuje zmezinárodnění ekonomiky, geografické šíření ekonomických aktivit přes hranice států neboli mezinárodní obchod se zbožím, respektive s obchodní technologií a tím představuje jakýsi obchodní inovační proces. V současnosti dochází k intenzivnějšímu procesu internacionalizace a globalizace je vnímána jako její komplexnější a rozsáhlejší forma (Mateiciuc, 2010; Regnerová, Šálková, 2008; Cihelková, Kunešová, 2006).

Globalizace ztvárňuje celosvětový proces, ve kterém dochází k propojení a vzájemné závislosti zemí v oblastech jako jsou ekonomie, politika a kultura. Podle Pichaniče (2004) se jedná o proces, který působí na celý svět s jeho ekonomickými systémy a na národní společenství a činí je více integrovanými, uniformními a na sobě závislými. V současnosti jsou lidé po celém světě nuceni čelit globální kultuře, globální ekonomice a změnám globálního životního prostředí.

Mezinárodní měnový fond definuje globalizaci „jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií“ (Mezřický, 2006, str. 11). Nejedná se ale pouze o ekonomickou závislost, jak naznačuje definice, ale i o a přibližování zemí, a propojení informací a to hlavně díky snadno dostupným komunikačním kanálům jako jsou internet, masmédia a televize. Globalizace působí na obchodníky, podnikatele, veřejný sektor, zaměstnance, odborníky a na komunikaci mezi lidmi z odlišných kultur a to jak osobní, tak i písemnou, respektive elektronickou (Caganova, Cambal, Weidlichova Luptakova, 2010).

Podle Štracha (2009, str. 12) „je výsledkem ekonomické globalizace stav, kdy většina spotřebovávaných výrobků téměř ve všech zemích nepochází z domácích zdrojů. V posledních pěti dekáдах roste zahraniční obchod rychlejším tempem než celková ekonomická výkonnost, a proto se neustále zvyšuje podíl komodit, které jsou obchodovány mezinárodně.“ Vyrůstající trend propojenosti a vzájemné závislosti jednotlivých národů můžeme pozorovat i při mezinárodní dělbě práce, podle *World Investment Report*, bylo v roce 2011 v zahraničních pobočkách zaměstnáno na 69 miliónů pracovníků, což je o 8 procent více, než v předcházejícím roce (UNCTAD, 2012).

V České republice se od roku 1989 zásadně změnilo ekonomické prostředí. Stále více zahraničních společností působí na českém trhu, do vedení firem jsou dosazováni experti z Německa, Francie, Nizozemí a Velké Británie, ale i naši zaměstnanci či vedoucí pracovníci odjíždějí pracovat do zahraničí. K tomuto přispěl i vstup České republiky do Evropské Unie v roce 2004, který výrazně ulehčuje mobilitu pracovní síly v rámci Evropy. O tom, že na Českou republiku působí globalizace, svědčí i fakt, že již několik let za sebou se umísťuje, podle indexu globalizace, mezi dvaceti nejglobalizovanějšími ekonomikami světa. Konkrétně v roce 2012 se umístila na 13. místě, tento index zohledňuje ekonomickou interakci, osobní kontakt, technologickou propojenost, politickou angažovanost a kulturní blízkost (KOF, 2012).

V současnosti není pochyb o významu globalizace a jejího působení na celý svět. Její všude přítomná existence má za následek vznik velkých nadnárodních korporací a tím způsobuje interakci odlišných kultur na pracovišti. Právě tyto skutečnosti vedly v minulosti k potřebě vytvoření nové manažerské disciplíny - interkulturálního managementu.

## **2.2. Interkulturální management**

V 70. letech minulého století, vznikla jako reakce na postupující a rozšiřující se globalizaci nová manažerská disciplína, nazvaná interkulturální management. Manažeři se museli nově vyrovnávat se situací, kdy stále více společností vytvářelo akvizice, přistupovalo k fúzím a zakládalo pobočky v zahraničí. Toto rozšiřování forem podnikání vedlo k růstu mobility pracovních sil a tím narůstala i diverzita podnikové kultury v organizacích. Klíčovým momentem se stalo vydání Hofstedeho knihy *Culture Consequencies* v roce 1980. Tato práce poukázala na fakt, že již nelze používat stejné univerzální manažerské styly bez rozdílu ve všech zemích, ale že musí být přizpůsobeny místním podmínkám. Najednou se

otázka kultury a její diverzity stala aktuální a manažeři si uvědomili, že její důležitost by neměla být podceňována.

Termín interkulturální management vystihuje širší spektrum jevů a v literatuře neexistuje jeho jednotná definice, nicméně zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o vědní disciplínu, či přesněji jednu z manažerských disciplín, která by se měla primárně zabývat organizačním řízením v nadnárodních společnostech, a která by tedy měla být zaměřena pouze na řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí. V posledních letech se však aplikace interkulturálního managementu v organizacích značně rozšířila. V rámci této disciplíny jsou zkoumány v kontextu managementu jak národní kultury a jejich vliv na podnikání, tak i obchodní vyjednávání, způsoby komunikace a interakce mezi lidmi. Jedná se o podstatný, relativně nový a rozšiřující se vědní obor. Některými autory je pokládán za podoblast mezinárodního managementu.

Právě Nina Jacob poukazuje na skutečnost, že interkulturální management může být vnímán jako součást mezinárodního managementu, kvůli shodnosti některých oblastí zájmu obou disciplín a pozornosti, které věnují oblastem, jako jsou (Jacob, 2003):

- Pružné formy řízení zejména organický model,
- Týmy složené ze zástupců managementu z odlišných zemí světa,
- Styly vedení zahrnující univerzální schopnosti odpovídající globálnímu kontextu,
- Odpovídající motivace k rozmanitosti,
- Organizační kultura, která sama sebe charakterizuje jako učící se organizaci,
- Komunikační metody a systémy,
- Vyjednávání s cílem dosáhnout společné výhody pro všechny zúčastněné hráče,
- Systém řízení lidských zdrojů a praktiky které odrážejí dynamiku působení v globálním kontextu, zahrnující řízení a vedení expatriantů, spolupráci se zahraničními konzultanty, pořizování víz a pracovních povolení v dané zemi působnosti.

Podle Jacob (2003) je interkulturální management zaměřen na efektivní fungování a spolupráci lidí s odlišným kulturním zázemím. Mimo jiné tato diversita pak může být zapříčiněna v důsledku rozdílné etnicity nebo národnosti, ale i existencí rozdílné firemní kultury ve společnosti, či genderové odlišnosti. Na interkulturální management můžeme nahlížet podle Štracha (2009, str. 94) také jako na „proces koordinovaných aktivit

pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejich členů.“

V důsledku vzrůstajícího zakládání firemních poboček, divizí v jiných zemích, či tvoření fúzí, akvizicí a *joint venture*, dochází také i k přelivu zaměstnanců a vedoucích pracovníků z mateřských společností do společností dceřiných. Dochází tím ke střetávání lidí z odlišných kultur na pracovišti. Dnes, ve 21. století je po manažerech požadováno, aby rozvíjeli své současné schopnosti, ale i porozumění a akceptování odlišných kulturních hodnot. Manažer působící v globálním prostředí by měl být kompetentní spolupracovat s lidmi z jiných kultur a být si vědom regionálního vývoje v dnešním měnícím se světě (*Journal of Intercultural Management*, 2012). Společnostem je doporučováno, aby se adaptovaly na prostředí a kulturu zemí, ve kterých působí. Právě aplikace interkulturálního managementu předchází vzniků nejrůznějších konfliktů, které plynou z kulturních rozdílů. Tato vědní disciplína pomáhá stmelit mezinárodní kolektiv, ale i vybudovat efektivní systém komunikace v organizaci (Abraham, 2012).

Je doporučováno, aby společnost uvažovala o zavedení interkulturálního managementu pokud (*Synergy Association*, 2012):

- Rozšiřuje mezinárodní trhy,
- Uvažuje o investici do provozoven nebo zařízení v zahraničí,
- Vyjednává se s zákazníky z různých částí světa,
- Plánuje globální strategii,
- Rozvíjí mezinárodní vedení,
- Spojuje se nebo slučuje s jinými zahraničními společnostmi,
- Buduje multikulturní týmy,
- Tvoří globální vizi/misi pro mezinárodní integraci,
- Implementuje nadnárodní (transnacionální) manažerskou matici,
- Zabývá se mezikulturními konflikty,
- Vede hlavní mezinárodní vyjednávání,
- Implementuje mezikulturní změny,
- Plánuje mezinárodní strategii pro projekty jako je elektronický obchod,
- Situace, kdy „klasický model managementu“ nefunguje,
- Zabývá se mezinárodní mobilitou a prací v zahraničí.



### 2.2.1 Typy interkulturálního managementu

Existují tři typy interkulturálního managementu, zabývající se možnostmi, jak se vypořádat s odlišným kulturním prostředím v praxi. Jejich aplikace záleží na situaci a oblasti působení organizace. První typ interkulturálního managementu je typický pro velké mezinárodní společnosti, které zakládají své pobočky v jiných státech, a které najímají své zaměstnance převážně z místních obyvatel. Dominantní kulturou v organizaci je pak kultura mateřské společnosti (Zaman, Meunier, 2013).

Další typ interkulturálního managementu charakterizuje situaci, kdy společnost kupuje jiný podnik v zahraničí a snaží se začlenit. Převládající kulturou je pak kultura místní země, ve které podnik působí (Zaman, Meunier, 2013).

Třetí typ interkulturálního managementu je typický pro společnosti, které zakládají *joint-venture*. V takovém to případě je management tvořen většinou zaměstnanci společnosti, která poskytuje nezbytné technologické kompetence a produkce, distribuce je zajišťována místními pracovníky. V takovém to prostředí pak dochází ke střetávání odlišných kultur na pracovišti a tato situace je potenciálně náchylná ke vzniku konfliktů. Respektovány by měly být obě strany, aby se dosáhlo možnosti naplnění zájmů obou z nich (Zaman, Meunier, 2013).

### 2.2.2 Přístupy interkulturálního managementu

Podle Zamana a Meuniera (2013) nezávisle na tom jaký typ interkulturálního managementu se aplikuje, je možné použít jeden ze tří způsobů přístupu k vypořádání se s kulturními odlišnostmi a to:

- Synchronní,
- Strategický,
- Diachronní.

Synchronní interkulturální manažerský přístup předpokládá, že existují stejné charakteristiky napříč všemi kulturami, a že ty by měly být nalezeny, aby mohlo dojít k redukci a eliminaci případných konfliktů. Strategický přístup říká, že rozdíly mezi jedinci se vyskytují v každé skupině, a proto i v jedné kultuře mohou její členové přicházet s rozdílnými návrhy a řešeními. Diachronní přístup poukazuje na změnu kultury v čase, která se rozvíjí a obnovuje svoje hodnoty, principy atd. (Zaman, Meunier, 2013).

## **2.2.4 Kulturní dimenze interkulturálního managementu**

Podle Zamana a Meuniera (2013) se interkulturální management skládá ze dvou kulturních dimenzí, a to univerzální a zvláštní. Univerzální dimenze říká, že existují některá společná pravidla, která musí být respektována napříč všemi kulturami a za každé situace. Specifická dimenze interkulturálního managementu zdůrazňuje fakt, že pro každou kulturu existují zvláštní pravidla, která jednu kulturu odlišují od druhé.

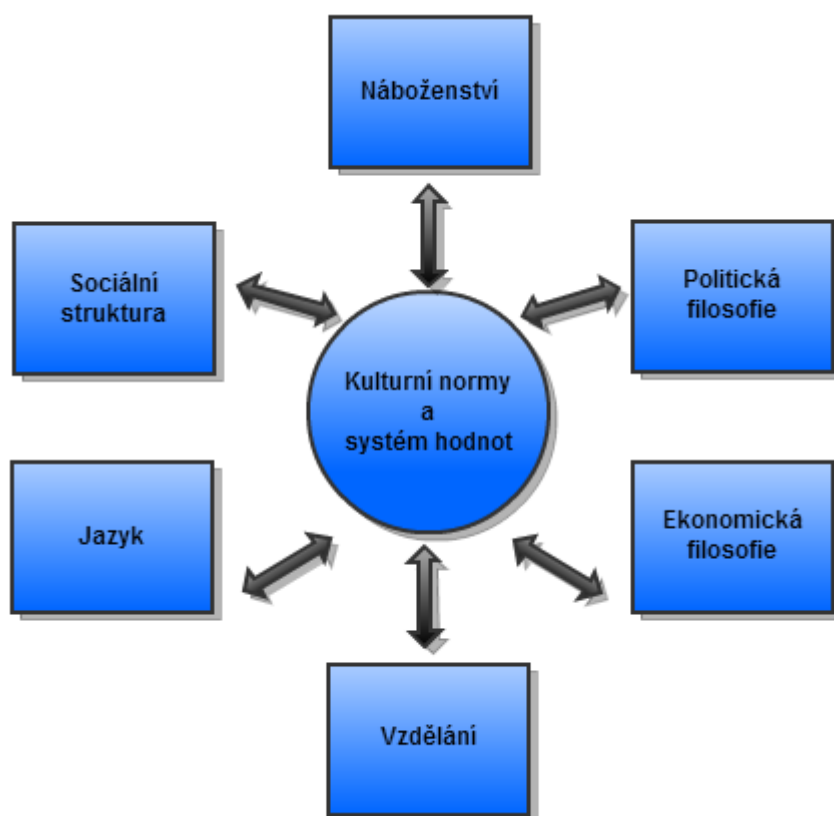
## **2.3. Národní kultura**

Na kulturu lze nahlížet dvojím způsobem, jako na pojem spojený s běžným kulturním životem reprezentující odvětví jakými jsou umění, literatura, poezii, divadlo a hudba nebo jako systém sdílených hodnot, postojů a přesvědčení náležící určité společnosti. Tato subkapitola se bude zabývat pojetím druhým, kde z antropologického a sociologického hlediska bude definován pojem národní kultura. Nicméně není jednoduché přesně vystihnout význam tohoto konceptu, jelikož v literatuře se uvádí řada rozdílných definic tohoto pojmu, Kroeber a Kluckhohn (1952) našli na 164 rozdílných citací pojmu národní kultura (Tayeb, 2005).

„Kultura je kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“ (Hofstede, 2010, str. 6). Jde o kolektivní fenomén, protože tatáž kultura je sdílena lidmi žijícími ve stejném sociálním prostředí, ve kterém si ji osvojili, není tedy vrozená, ale naučená člověkem v procesu socializace a enkulturace (Hofstede, 1993). Podle antropologa Edwarda Taylora je kultura „ucelený komplex, zahrnující znalosti, přesvědčení, víru, umění, morálku, právo, zvyky a další schopnosti a návyky nabyté člověkem, který je členem společnosti.“ (Manganero, 2002, str. 1).

Kultura v tomto pojetí je systémem hodnot, které tvoří její jádro. Hodnoty jsou abstraktní představy členů společnosti o tom, co je správné, dobré a žádoucí, jsou to sdílené předpoklady o tom, jak by věci měly být. Vyjadřují přístup společnosti k demokracii, svobodě, pravdě, spravedlnosti, upřímnosti, loajalitě, kolektivní odpovědnosti, postavení žen ve společnosti atd. Podle hodnot společnosti jsou pak vytvářeny normy, sociální pravidla chování a správné postupy jednání ve specifických situacích. Kulturní hodnoty a normy jsou výsledkem řady faktorů, jako jsou sociální struktura, náboženství, jazyk, vzdělání, politická a ekonomická filosofie (Hill, 2008).

**Obrázek 2-1 Kulturní determinanty**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hill, 2008

V současnosti je kultura definována prostřednictvím sedmi znaků, a to jako integrovaná, adaptivní, negenetická, naučitelná, sdílená, symbolická a specificky lidská. Jedná se tedy o vnitřně provázaný systém, který je výsledkem dlouhodobé adaptace na konkrétní životní prostředí, kterému se člověk učí. Jedinci ve společnosti nesou stejný kulturní vzorec, který jim umožňuje mezi sebou komunikovat a to i prostřednictvím specifických symbolů, gest a výrazů, typických pro danou kulturu. A v poslední řadě, nositelem může být pouze člověk (JCU, 2013).

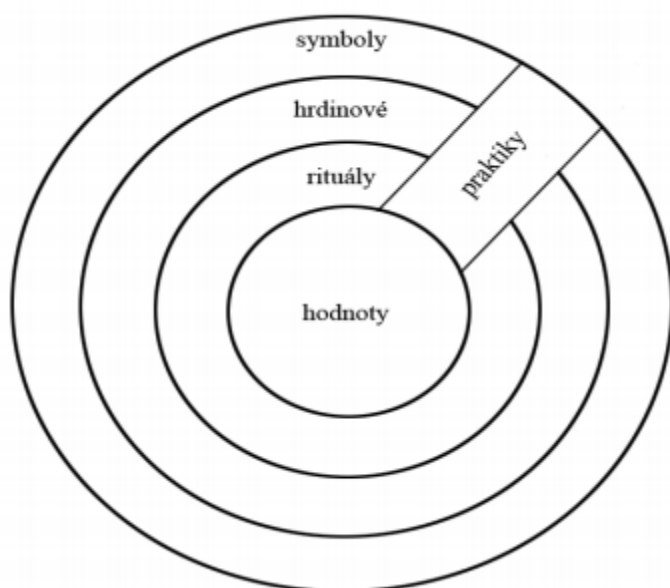
### 2.3.1 Metoda ledovce dle Edwarda T. Halla (1976)

Kultura bývá často připodobňována k ledovci, plovoucímu po moři, kdy na povrchu vidíme pouze materiální neboli objektivní aspekty kultury, jako jsou jazyk, odlišný způsob stolování a jídlo, jiný styl oblékání, hudba, literatura a další viditelné rozdíly. Pod povrchem se ale skrývají atributy jako postoje, víra, a hodnoty, tedy kategorie, které nazýváme nehmotnou, subjektivní částí kultury. Často se nám tedy může zdát, že druhé kultuře rozumíme a chápeme ji více, než svou vlastní, protože vnímáme pouze objektivní viditelné rozdíly. Ale musíme si uvědomit, že objektivní kultura je výsledkem působení té nehmotné, subjektivní (Gore, 2007).

### 2.3.2 Cibulový diagram úrovní projevu kultury

Jednou z dalších možností nahlížení na národní kulturu je metoda cibulového diagramu úrovní projevu kultury (*The onion diagram*) dle Hofstedeho, která zdůrazňuje odlišnost hloubky pochopení dané kultury neboli její jednotlivé úrovně. Kultura je zde přirovnávána k cibuli, kdy jednotlivé slupky, znázorňují viditelné aspekty kultury, jako jsou symboly, hrdinové a rituály. Tyto vrstvy jsou omotány kolem jádra, které představuje hodnoty (Hofstede, 2010).

**Obrázek 2-2 Cibulový diagram úrovní projevu kultury dle Hofstedeho**



Zdroj: Hofstede, 2010

Nejsvrchnější úroveň ztělesňují slova, gesta, jazyk, obrázky a objekty vyjadřující jakýsi komplexní význam, který je rozeznatelný pouze u členů stejné společnosti. Staré symboly snadno zanikají a jsou nahrazovány symboly nově vytvořenými, rovněž je běžné jejich napodobování odlišnou kulturou. Vzhledem k těmto vyjmenovaným vlastnostem jsou symboly považovány za nejpovrchnější vrstvu daného modelu (Hofstede, 2010).

Hrdinové jsou osoby vysoce ceněny v dané kultuře a jako takové předurčují určitý ideální vzorec chování. Mohou být ztvárněni postavami žijícími či mrtvými, reálnými či imaginárními. V současnosti, v důsledku stále vzrůstající oblíbenosti televize, filmů a kin významnost této vrstvy vzrůstá (Hofstede, 2010).

Pod pojmem rituály si můžeme představit kolektivní aktivity, jejichž provedení je absolutně nezbytné pro dosažení stanoveného cíle. Způsoby zdravení, či prokazování respektu k druhým, sociální a náboženské obřady, nebo způsob vedení obchodního a politického jednání, to vše můžeme posuzovat jako rituály (Hofstede, 2010).

Symboly, hrdinové a rituály jsou soustředěny v praktiky, které jsou sice zřetelné členům jiných kultur, ale těmto pozorovatelům uniká pravý smysl či kulturní význam, který je známy jen členům sdílené kultury (Hofstede, 2010).

Hodnoty zde zastávají neviditelnou úroveň kultury, která se však projevuje v chování. Dle Hofstede (2010, str. 10) je „systém hodnot základním elementem kultury.“ Podle Kluckhohna (1951/1967) „je hodnota koncepcí, explicitní či implicitní, pro jedince nebo skupinu charakteristické pojetí žádoucího, která ovlivňuje výběr způsobů chování, významů a cílů“ (Hofstede, 2010, str. 10).

### 2.3.3 Vrstvy kultury

Podle Hofstedeho (2010, str. 17-18) každá skupina lidí nebo kategorie sdílí soubor stejného mentálního programu, který určuje jejich kulturu. Každý jedinec je ale současně členem více skupin a kategorií. Tato „individuální sociokulturní vevázanost“ vytváří řadu následujících vrstev kultur a odráží stupeň kultury:

- Národní úroveň odpovídající jedné zemi (popřípadě více zemí pro emigranty),
- Regionální, etnická, náboženská nebo úroveň jazykové vybavenosti,
- Genderová úroveň,
- Generační úroveň, oddělující prarodiče od rodičů a dětí,
- Úroveň sociální třídy, ve smyslu přístupu ke vzdělání a profesi,
- Organizační a podniková úroveň vztažena na úroveň socializace zaměstnanců s jejich prací v organizaci.

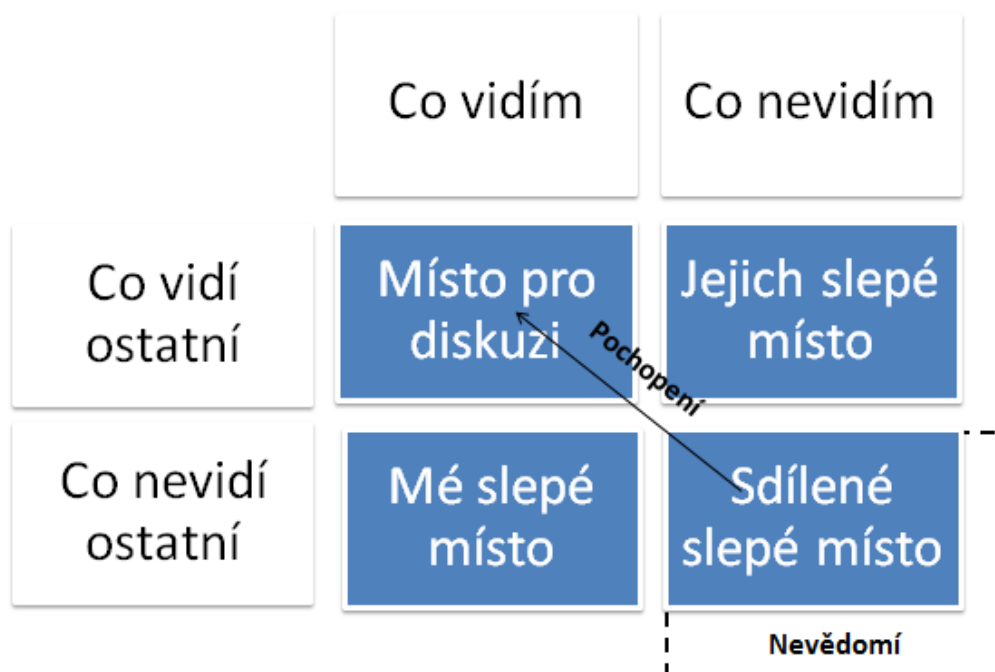
Mentální program složený z těchto vrstev nemusí být vždy ve vzájemné harmonii a interakce jednotlivých vrstev mohou vyústit v případné konflikty (Hofstede, 2010).

### 2.3.4 Metody poznávání kulturních odlišností

Je těžké rozpoznat, jaké hodnoty jsou v jedné kultuře ceněny, protože v druhé kultuře se nemusí projevovat jako relevantní, to znamená, nesehrávají v ní žádnou významnou roli. Pro pochopení podstaty cizí kultury je prvotně nesmírně důležité poznat kulturu vlastní. Soustředit se na problém, jak vlastní kulturu vidíme a vnímáme my sami, ale i jak nás vidí ostatní. Kultura totiž deformuje náš pohled na okolní svět, je to jako dívat se přes kontaktní čočky. Naše vlastní kultura také určuje hodnoty, podle kterých hodnotíme ostatní. Rozeznání kulturních odlišností je pak podstatné pro odhad potenciálních rizik a příležitostí plynoucích ze střetávání odlišných kultur (Schneider a Barsoux, 2002).

Jednou z velmi efektivních metod pro porozumění kulturních odlišností a eliminaci případných nedorozumění je technika tzv. Johariho okénka, hojně využívaná v 60. letech v USA. Tato metoda se snaží poukázat na to, co o sobě víme a nevíme a jak nás naopak vidí ostatní a co o nás neví. Tato diagnostická interakce by měla pomoci minimalizovat slepé místo v porozumění sobě samém (Schneider a Barsoux, 2002, vlastní překlad autorky diplomové práce; zvolen z důvodů existence odlišných forem v české literatuře).

**Obrázek 2-3 Johariho okno**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Schneider a Barsoux , 2002

### 2.3.5 Kulturní koeficient CQ (kulturní intelligence)

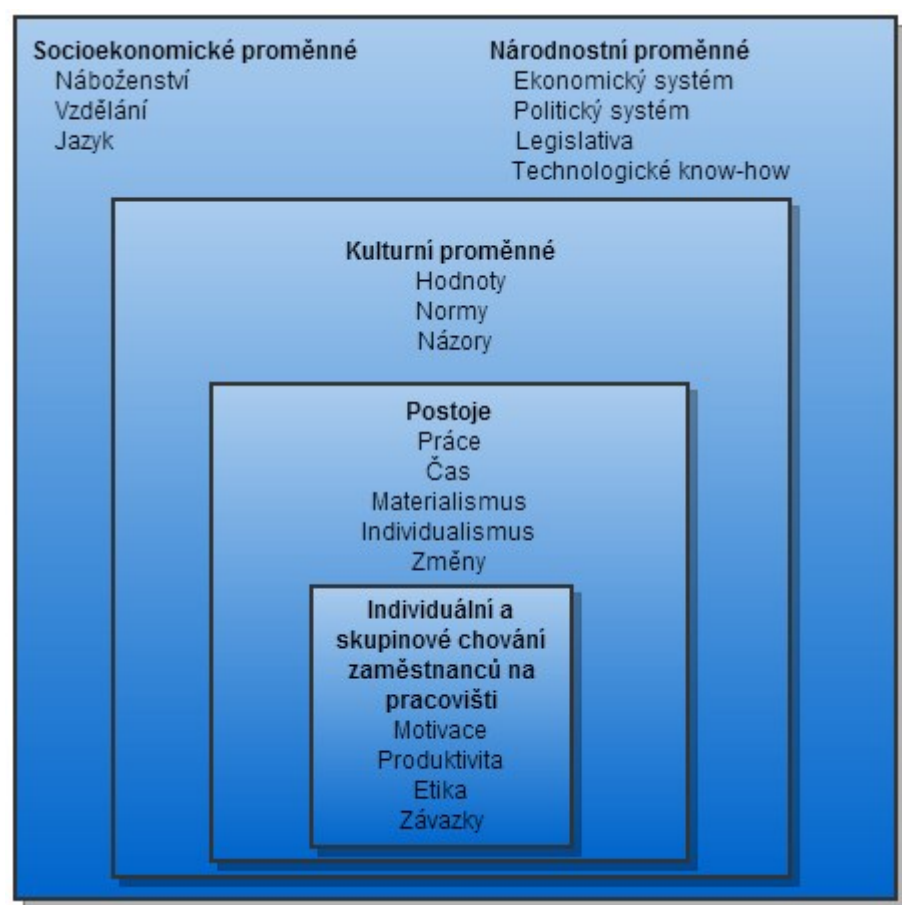
Porozumění místní kultuře, v níž organizace působí, a obchodnímu prostředí poskytuje manažerovi konkurenční výhodu. Okolní prostředí a jeho politické, ekonomické, legislativní, technologické a kulturní faktory významně působí na organizaci, a předurčují její strategii, procesy a funkce, bez větší možnosti je manažersky ovlivnit. Jednu z klíčových schopností manažera operujícího v jiné zemi by měly být jeho faktické znalosti tamních kulturních proměnných, které mohou ohrozit nebo ovlivnit manažerovo rozhodnutí. Tyto schopnosti jsou známé jako kulturní intelligence nebo kulturní koeficient CQ. Manažeři, působící v mezinárodním prostředí, kteří si jsou vědomi specifických kulturních odlišností a toho, jak tyto aspekty mohou ovlivňovat procesy a práci v organizaci a dokážou rozvinout vhodnou politiku a přizpůsobovat organizování, plánování, vedení a kontrolu reálným podmínkám, mohou dosáhnout různých benefitů. Bylo prokázáno výzkumem, že kulturní rozdíly byly příčinou nevhodného vyjednávání a interakce, které vstoupily ve dvou miliardovou ztrátu amerických firem. Slabé interkulturální komunikační schopnosti mohou způsobit značné problémy v manažerské praxi (Deresky 2011).



### 2.3.6 Environmentální proměnné, které ovlivňují manažerské funkce

Kultura významně působí na organizaci, manažer operující v např. v zahraniční pobočce, musí předpokládat malé i velké rozdíly v chování jedinců, ale i skupin. Tyto odlišnosti jsou výsledkem rozdílného sociálního nebo sociokulturního prostředí a kulturních proměnných. Jak je patrné z obrázku 2-4, národní a sociokulturní proměnné poskytují rámec pro vývoj a přetrvávání kulturních proměnných. Kulturní proměnné pak určují postoje jedinců k práci, času, změnám, materialismu, čí individualismu. Tyto postoje pak formují motivaci a očekávání ohledně práce a vztahů, a určují, jaký výsledek může být očekáván od jedince (Deresky, 2011).

**Obrázek 2-4 Environmentální proměnné ovlivňující manažerské funkce**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Deresky, 2011

## 2.6 Hofstedeho národní kulturní dimenze

Jak již bylo zmíněno, jako jeden z prvních se zajímal o rozdílnost národních kultur a to, jak tyto kultury ovlivňují hodnoty v organizaci holandský psycholog profesor Geert Hofstede již v 60. letech. Svou teorii ověřil na sesbíraných datech o 116 000 zaměstnancích IBM z více než 70 zemí světa během let 1967 až 1973. Právě on poukázal na nutnost adaptace manažerského stylu v multikulturních organizacích na zemi nebo kulturu, ve které působí (Jacobs, 2003). Na základě svého výzkumu identifikoval původně čtyři dimenze národní kultury, které později rozšířil o další dvě:

- Rozpětí moci PDI,
- Individualismus versus kolektivismus IDV,
- Maskulinita versus feminita MAS,
- Vyhýbání se nejistotě UAI,
- Dlouhodobá versus krátkodobá orientace LTO,
- Požitkářství versus omezování IVR.

### 2.4.1 Rozpětí moci - PDI

Rozpětí moci neboli mocenská distance (*power distance, PDI*) nám říká, jak členové společnosti akceptují nerovné rozložení moci v organizaci a společnosti. Země s vysokým skóre pohlízejí na nerovnoměrné rozdělení se samozřejmostí, jako na něco, co je předem určeno. Podřízení prokazují respekt k autoritám a očekávají, že nadřízení jim ukládají pokyny a říkají, co mají dělat. V takovém to prostředí je vhodné využívat autokratický styl vedení a centralizovanou strukturu organizace. Existuje zde prokazatelný rozdíl v platu mezi top managementem a řadovými pracovníky. Kancelářská práce má mnohem vyšší společenský status než manuální práce, kterou vykonávají většinou málo vzdělaní pracovníci. Jako ideální nadřízený je uváděn benevolentní autokrat neboli „dobrý otec“. Naopak v zemích s nízkou hodnotou jedinci usilují o rovné postavení ve společnosti, nadřízení a podřízení jsou na stejné úrovni. Hierarchie v organizaci je postavena pouze na nerovnosti rolí, které mohou být v průběhu života měněny, existuje zde možnost kariérního postupu. Organizace má decentralizovanou strukturu. Rozdíly v platu mezi vrcholovými posty a pracovníky na spodní části pyramidy nejsou až tak velké. Pracovníci jsou většinou vysoce vzdělaní lidé se zkušenostmi a dovednostmi, jejich práce je vysoce ceněna a mají mnohem větší společenský

status než méně kvalifikovaní zaměstnanci v kanceláři. Zaměstnanci očekávají, že budou participovat na rozhodnutích. Ideální nadřízený je identifikován jako vynalézavý demokrat (Hofstede, 2010).

#### **2.4.2 Individualismus versus kolektivismus - IDV**

V zemích, kde upřednostňují individualismus (*individualism, IDV*), mají jedinci tendenci postarat se pouze o sebe samotné a jejich nejbližší rodinu. Jsou preferovány hodnoty jako demokracie, velmi ceněný je úspěch, snaha jednotlivce, autonomie, nezávislost a respekt k sobě samému. Je očekáváno, že zaměstnanec bude předem sledovat své vlastní zájmy a práce je organizována podle jeho potřeby. Kolektivistická (*collectivism*) společnost je charakterizována pevnými vzájemně spjatými vazbami mezi jedinci ve společnosti, od kterých je očekáváno, že se postarají o svoje blízké. Vysoce ceněny jsou hodnoty jako harmonie a zachování tváře. Přijímání zaměstnanců nebo jejich povyšování je pak většinou založeno na paternalismu, ne na úspěchu a individuálních schopnostech jako v individualistických zemích. Většinou je najímán člen rodiny, kvůli eliminaci rizika. Vztah mezi podřízenými a nadřízenými je na morální úrovni, není na něj pohlíženo jako na obchodní transakci. Pracovník je součástí skupiny a jako takový, sleduje zájem celého uskupení. Šance na změnu povolání je malá, většinou je předem dána zaměřením rodiny (Deresky, 2011; Hofstede, 2010).

#### **2.4.3 Maskulinita versus Feminita - MAS**

Maskulinní (*masculinity, MAS*) společnost uznává hodnoty jako úspěch, asertivita, hrdinství, materialismus a soutěživost. Řešení konfliktů probíhá na bázi, silnější vyhrává. Peníze jsou preferovány před kvalitně stráveným volným časem. Na vysokých postech v organizacích je malý výskyt žen, neboť profesionální dráha je předurčena mužům jako něco povinného, pro ženy je to pouze otázka volby. Preferovány jsou velké organizace, nejlépe průmyslového zaměření. Kvalitu života nejpřesněji vystihuje pojetí, žijeme proto, abychom pracovali. Naopak feminita (*femininity*), se vyznačuje hodnotami jako upřímnost, péči o slabší, zájemem o kvalitu života. Odměňování je založeno na rovnosti, nikoli na spravedlnosti jako v maskulinní společnosti. Jako efektivní způsob řešení konfliktů je uváděn kompromis a vyjednávání. Volný čas je upřednostňován před penězi. Kariérní dráha je možná pro obě

pohlaví a počet žen na vysokých postech je znatelně vyšší. Kvalita života je preferována před prací (Hofstede, 2010).

#### **2.4.4 Vyhýbání se nejistotě – UAI**

Tato dimenze (*uncertainty avoidance, UAI*) poukazuje na fakt, jak lidé ve společnosti čelí nejisté budoucnosti. Země vykazující vysoké vyhýbání se nejistotě mají tendence k striktnímu dodržování pravidel a společnost je netolerantní k nekonvenčnímu chování. V organizaci převládají formální pravidla a postupy, averze k riziku, kariéra je stabilní a není výjimkou ani celoživotní zaměstnanost u stejného zaměstnavatele. Zaměstnanci mají vnitřní potřebu velmi tvrdě pracovat a smysl pro preciznost a formalizaci. Na druhé straně země s nízkými hodnotami nelpí na přesném dodržování pravidel a mají pohodovější přístup. Existuje zde velká tolerance k chaosu a nejasnostem. Čas zde není tak důležitý, jako pro společnosti s vysokým skórem, pro které čas jsou peníze. Během života jedinci často mění svoje zaměstnání a pracují tvrdě, jenom pokud jsou okolnostmi nuceni (Deresky, 2011; Hofstede, 2010).

#### **2.4.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace - LTO**

Tato pátá dimenze (*long-term versus short-term orientation, LTO*) byla přidána dodatečně v roce 1991 na základě výzkumu, který provedl Michael Bond. Tato dimenze poukazuje na to, jak společnost akceptuje zpoždění při uspokojování jejich materiálních, sociálních a emocionálních potřeb. Ve společnosti s dlouhodobou orientací je kladen důraz na hodnoty jako upřímnost, odpovědnost, sebe disciplínu, schopnost adaptace a učení se. Jedinci mají sklon ke spoření, investicím s očekáváním výnosu za 10 let a více a jsou vytrvalí při dosahování výsledků. Volný čas pro ně nemá význam. Charakteristické je spíše syntetické myšlení, než analytické. Společnosti vykazující krátkodobou orientaci mají silný respekt k tradicím, jsou normativní a mají malou tendenci ke spoření do budoucnosti, preferují spíše rychlé výsledky. Upřednostňovány jsou hodnoty jako svoboda, právo a úspěch. Pokud se rozhodnou investovat, tak do projektů s očekávanou návratností za jeden rok. Společnost uznává univerzální přesvědčení o tom, co je zlé a dobré, toto pojetí dobra a zla je v kultuře s dlouhodobou orientací měněno podle okolností a situace (Hofstede, 2010, 2013).

## 2.4.6 Požitkářství versus omezování - IVR

Poslední dimenze, požitkářství versus omezování (*indulgence versus restraint, IVR*) byla publikována v roce 2010 na základě analýzy 93 zemí, kterou provedl Michael Minkov. Požitkářské společnosti umožňují jedincům relativně snadně uspokojovat jejich základní lidské potřeby, které jsou zdrojem zábavy a užívání si života. Požitkářství je charakteristické spíše pro bohaté země s velkým výskytem obezity. Ve společnosti se vyskytuje vysoké procento lidí, kteří se cítí být šťastní a mají pozitivní přístup k životu. Důležitost je kladena na kvalitně strávený volný čas, tak i na potřebu mít přátele. Na druhé straně je potom uspokojování potřeb regulováno prostřednictvím sociálních norem. Omezování se také vyskytuje v bohatých zemích, ale s nízkým výskytem obezity. Členové společnosti se cítí většinou nešťastně, převládá cynismus a pesimismus. Šetrnost je vnímána jako důležitá vlastnost (Hofstede, 2010, 2013).

## 2.5 Argumentace pro a proti Hofstedeho práci

Můžeme konstatovat, že každá výzkumná práce sebou nese příznivce, ale i odpůrce získaných výsledků. Není tomu jinak i v případě Hofstedeho výzkumu v oblasti národních kultur. Nicméně je potřeba zdůraznit skutečnost, že mezi odbornou veřejností převažuje názor podpory jeho práce, než jeho kritiky.

Jednou z velkých nevýhod je i složitost provádění mezi-kulturních (*cross-cultural*) výzkumů, kvůli velkému počtu dodatečných relevantních faktorů. Samotným problémem může být i obtížná formulace pojmu kultura a existence 164 různých definic (Olie, 1995). Zvolená definice a terminologie potom určuje pokládání otázek a subjektivní interpretaci výsledků. Zde potom vyvstává problém, zdali otázka determinuje kulturu, nebo kultura determinuje otázku (Jones, 2007).

### Argumentace proti Hofstedeho výzkumu národních kultur

Mnoho kritiků poukazovalo na spornou relevanci Hofstedeho práce. Podle jejich mínění není šetření odpovídající nástrojem pro přesné měření a zjištění kulturních rozdílů. Hofstede však argumentoval, že výzkum není pouze jediná metoda, která byla použita (Jones, 2007).

Michael a College (1997) konstatovali, že v literatuře je často kritizována jeho práce pro jeho široké, obecné pojetí chování a nedostatku specifčnosti. Na místní populaci nahlížel jako na celek a z toho vyplývala kulturní homogenita jeho práce. Nicméně většinu národů lze vnímat jako skupinu nebo etnickou jednotku. Analýza ale však postrádá vliv osobního charakteru posuzovaných jedinců. Hofstede rovněž ignoroval důležitost působení komunity a změnám, které komunitu ovlivňují (Jones, 2007).

Sporná může být i otázka rozdělení národů. Národy nejsou pouze ucelené jednotky a kultury nekončí s hranicemi států. Nejnovější výzkumy ukázaly, že kultury mohou být neucelené skupiny a „národní linie“. Hofstede reagoval připomínkou, že národní identita je jediným možným prostředkem k identifikování a měření kulturních odlišností (Jones, 2007).

Výsledky výzkumu mohou být ovlivněny politickými vlivy. Jedná se především o dimenze maskulinity versus feminity a dimenze vyhýbání se nejistotě, které mohou být velmi citlivé na dobu, v jaké byl výzkum proveden. Evropské státy byly v té době uprostřed studené války a postiženy traumaty z druhé světové války. Důsledkem této politické nestability je nedostatek dat z tehdy socialistických zemí, stejně jako ze zemí třetího světa (Jones, 2007).

Dalším argumentem je, že jedna organizace nemůže poskytnout informace o celém kulturním systému země. Hofstede reagoval tvrzením, že neprováděl absolutní měření, ale pouze měření odlišností mezi kulturami a tato mezi sektorová analýza byla adekvátní. Vyzdvihl i důvod, s jakým svůj výzkum realizoval pouze na jedné multikulturní organizaci a to proto, aby eliminoval účinky korporátní politiky a manažerských praktik, které se odlišují v jednotlivých společnostech (Jones, 2007).

Poukazováno je i na fakt, že v dnešních rychle se měnícím globalizovaném světě, mohou být výsledky výzkumu příliš staré. Na druhé straně, ke změně kultury nedochází „přes noc“, jde o časově zdlouhavý a náročný proces (Jones, 2007).

Zjištěných šest kulturních dimenzí není postačující k podání dostatečných informací o kulturních rozdílech. Hofstedeho protiargumentem bylo, že k jeho práci budou postupně přidávány další dimenze (Jones, 2007).

Kritizována byla i statistická integrita provedené analýzy při výzkumu kulturních diferenciací (Jones, 2007).

## **Argumentace pro podporu Hofstedeho výzkumu národních kultur**

Relevance. V době, kdy Hofstedeho výzkum probíhal, existovalo velmi málo prací zabývajících se tematikou národní kultury. Mnoho organizací teprve vstupovalo na mezinárodní trhy a začínalo čelit potížím plynoucím v důsledku střetů odlišných národních kultur a nefunkčnosti do té doby platných univerzálních manažerských metod. Hofstede reagoval na vzniklou poptávku po návodu ze strany společností, jak se s touto novou situací mohou vyrovnat (Jones, 2007).

Přísnost. Výzkum byl založen na přísné konstrukci se systematickým sběrem dat a koherentní teorii. Avšak i zde se objevila kritika vzorku, na kterém byl výzkum odlišností národních kultur proveden (Jones, 2007).

Relativní přesnost. V roce 1994 Søndergaard provedl podobný výzkum Hofstedeho studie ve snaze porovnat výsledky. Z jeho práce vyplývá potvrzení většiny Hofstedeho předpokladů. Jedinou dimenzi, kterou se nepovedlo odůvodněně potvrdit, byla dimenze individualismus versus kolektivismus - *IDV* (Jones, 2007).

## **2.6 Porovnání přístupů ke kulturním odlišnostem**

Hofstede nebyl jediný, kdo se zajímal o kulturní odlišnosti a jak ovlivňují interakci mezi lidmi. Dalšími příklady mohou být Schwartzova klasifikace, projekt GLOBE, Hallovo rozlišení kultur nebo Hampden-Turner a Trompenaarsovo pojetí kultur. V České republice se o tuto tematiku zajímal Ivan Nový, který v roce 1993 provedl výzkum na stovkách českých manažerů MBA na základě dotazníku VSM-94 a profesor Kolman, který rovněž provedl podobný výzkum na vysokoškolských studentech ekonomických fakult podle stejného dotazníku v roce 2003 (Štrach, 2009; Lukášová 2010).



### 2.6.1 Pojetí odlišností národních kultur dle Edwarda T. Halla

Americký antropolog Edward T. Hall (1990) se primárně zabýval interkulturální komunikací. Odlišnosti v kultuře viděl především ze 4 hledisek a to v (Gore, 2007):

- Kontextu,
- Prostoru,
- Času,
- Informačním toku.

Mezi jeho nejznámější práce patří rozlišení na tzv. kultury s nízkým a vysokým kontextem. Podle Halla je kontext informace, která obklopuje událost. Kultury s vysokým kontextem jsou charakteristické používáním skrytého významu při komunikaci, kdy slova nezastávají tak důležitou roli. Hojně jsou využívány metafory a vzniká potřeba číst mezi řádky. Komunikace je nepřímá, dvojznačná a rezervovaná. Velký důraz je kladen na neverbální komunikaci. Podnikání je důležitější stavět na důvěře a vztazích. Čas je pro ně flexibilní. Mají silnou vazbu na rodinu a rozlišují, zda jedinec je součástí skupiny nebo se nachází vně. Vztahy jsou pro ně přednější než splnění úkolu. Naopak kultury vykazující se s nízkým kontextem jsou individualistické, přímé a dávají přednost logice před emocemi. Při komunikaci využívá zjevné, jednoduché a přímé vyjádření, kdy slova vystihují podstatu toho, co si člověk myslí. Důležitá je verbální, přímá a lineární komunikace, která se jeví jako efektivnější a ekonomičtější, protože jedinci vyslovují mnohem více základních informací. Čas je vysoce organizovaný. Splnění úkolu je důležitější než vztahy mezi lidmi (Gore, 2007; Mateiciuc, 2010; Nishimura, Nevgi, Tella, 2013).

Kultury můžeme odlišovat i z pohledu jakou vzdálenost jedinci udržují od sebe navzájem při vzájemné interakci a komunikaci. Například Američané jsou známí svou potřebou pro prostor, to je předurčeno jak jejich kulturou, tak přírodními podmínkami. Naopak Japonci, kteří díky svému malému území byli nuceni využívat malé prostory pro svá obydlí, mají tendenci k udržování menšího osobního prostoru (Gore, 2007).

T. Hall rozlišuje čas na monochronní a polychronní. Monochronní kultury preferují dělat jednu věc v jeden čas, raději než několik věcí současně, jako v polychronní kultuře. Činnosti a události jsou řazeny sekvenčně, jedna následuje za druhou. Práce je pro ně důležitější než vztahy a vykazují vysoké soustředění na splnění daného úkolu a nenechávají se snadno rozptýlit. Polychronický čas se projevuje souběžným vykonáváním mnoha

činností, pozornost je věnována více záležitostem najednou a jedinci upřednostňují interpersonální vztahy (Gore, 2007; Mateiciuc, 2010).

Informační tok znázorňuje rychlost a strukturu komunikace mezi jedinci a organizací (Gore, 2007).

## **2.6.2 Dimenze národní kultury dle Hampden-Turner a Trompenaarse**

Fons Trompenaars založil svoji teorii na výzkumu 150 000 manažerů z 28 států, kteří zastupovali 47 národních kultur. Jeho práce vychází z teorie Kluckhohna a Strodtbecka (1961), kteří viděli pět hlavních problémů, stejné pro všechny národy, v podstatě člověka, vztahu k přírodě, vztahu k času, podstatě lidské činnosti a vztahu jednotlivce k jiným lidem. Sám Trompenaars se domníval, že manažerskou praxi ovlivňují pouze tři skupiny problémů a to vztah k lidem, k přírodě a času. Na základě tohoto předpokladu uvádí sedm dimenzí národní kultury a to (viz Lukášová, 2009; Nový a kol. 1996):

- Universalismus versus partikularismus,
- Specifická versus difusní kultura,
- Individualismus versus kolektivismus,
- Neutralita versus emocionalita,
- Orientace na dosahování versus orientace na prisuzování,
- Orientace na minulost, přítomnost a budoucnost,
- Interní versus externí orientace.

Prvních pět dimenzí se vztahuje ke kategorii problému vztahu k lidem, vztah k času vystihuje kategorie orientace na minulost, současnost a budoucnost, poslední dimenze je věnována vztahu k přírodě (Lukášová, 2009).

Je zde vidět určitá podobnost mezi některými dimenzemi v Trompenaarsově modelu a dimenzemi národních kultur v Hofstedeově rozlišení národních kultur. V obou pracích je zmíněná dimenze individualismus versus kolektivismus, Hofstedeova krátkodobá či dlouhodobá orientace je podobná Trompenaarsově orientaci na minulost, přítomnost a budoucnost, taktéž interní versus externí orientace. Dimenze univerzalizmus a partikularismus významně připomíná Hallovo rozlišení kultury na nízký a vysoký kontext a vztah k času je zpracován v obou teoriích (Lukášová, 2009).

## **Specifická versus difuzní kultura**

Ve specificky orientovaných kulturách dochází k striktnímu oddělení osobního života od pracovního. Jsou přímí, otevření a účeloví. Přísně dodržují předem dané normy a zásady a morálka se nemění v závislosti na osobách či kontextu, jako v difuzních kulturách. Difuzní kultura je charakteristická prolínáním osobního a pracovního života (Deresky, 2011; Lukášová, 2009).

## **Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování**

Tato dimenze odpovídá na otázku, jak členové společnosti získávají svůj status. V kulturách s orientací na dosahování je status odvozen od charakterových vlastností jedince, jeho vzdělání, dovednostech, zkušenostech a výsledků, kterých dosahuje. Všichni jsou si rovni a mají stejné možnosti, kterých mohou využít k dosažení úspěchu. Naopak v kulturách orientovaných na přisuzování je status předem dán v závislosti na společenském původu, rodinném zázemí, věku, pohlaví, profesi či konexe (Deresky, 2011; Lukášová, 2009).

## **Interní versus externí orientace**

Interní orientace v kultuře je charakterizována pocitem jedinců, že mohou ovlivňovat a působit na okolní prostředí. Jejich chování je dominantní, agresivní, mají rádi věci pod kontrolou. Pokud nemohou ovlivnit vnější okolí, cítí se nespokojeni. Kultury s externí orientací žijí v harmonii s přírodou a berou ohledy na potřeby ostatních lidí. Bez problémů přistupují na kompromisy (Lukášová, 2009).

## **2.6.3 Schwartzova klasifikace**

Izraelský psycholog Shalom Schwartz (1999) poukazoval na tři základní problémy, kterým společnosti musí čelit a to rozsah, v jakém jsou členové společnosti individualisté nebo závislí na skupině, ke které náleží, rozsah, ve kterém je zaručena osobní odpovědnost v sociálním řádu a rozsah, v jakém jedinci oceňují své vztahy s přírodou a se sociálním světem. Na základě těchto otázek vytvořil tři bipolární kulturní dimenze (Papazová, a kol., 2008):

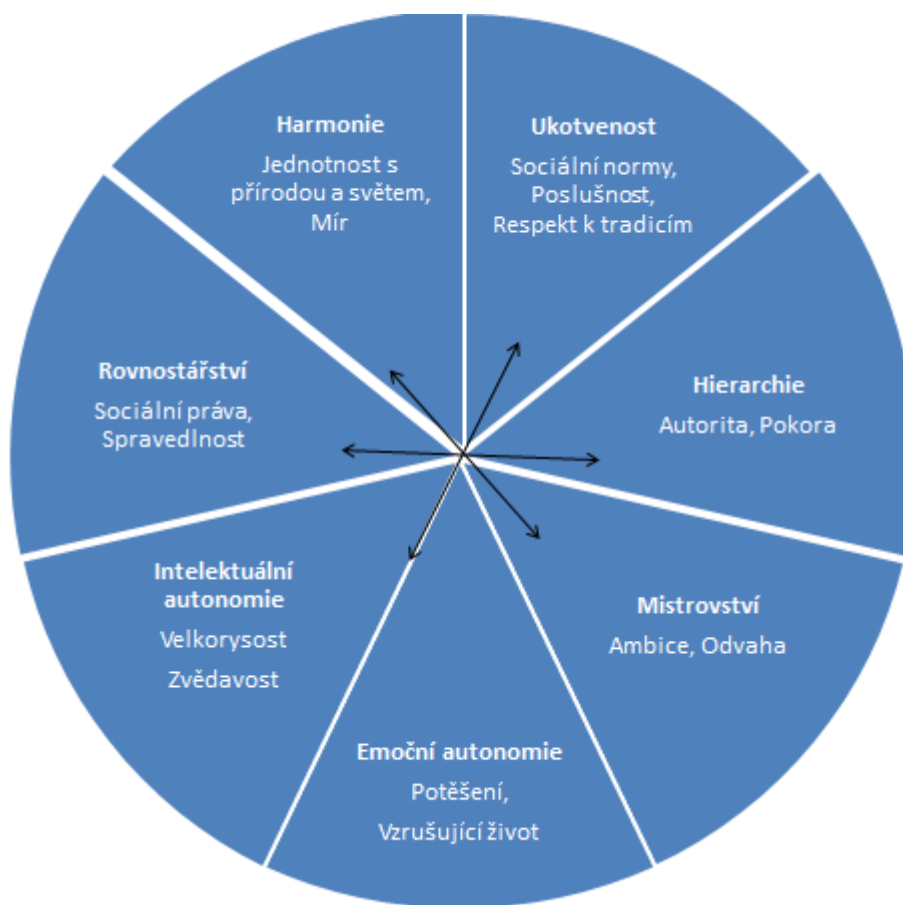
- Ukotvenost versus autonomie,
- Hierarchie versus rovnostářství,
- Mistrovství versus harmonie.

Ukotvenost poukazuje na váhu, jakou jedinci přisuzují tradicím a jejich vzájemným vazbám ve společnosti. Osobní zájem bývá ztotožněn se zájmem skupiny. Smysl života je viděn v sociálních vztazích a identifikaci se skupinou. Autonomie vyjadřuje víru osobnosti v sebe sama a ve vlastní jedinečnost a členové společnosti se nebojí vyjádřit své vlastnosti. Tato dimenze je rozdělena na dva typy a to intelektuální a emoční autonomii (Papazová a kol., 2008; Štrach, 2009).

Hierarchie označuje, jak jedinci akceptují nerovnoměrné postavení ve společnosti a tím i nerovnoměrné rozdělení bohatství a zdrojů. Důraz je kladen na hodnoty jako nezávislost, úspěšnost, a schopnost. Rovnostářství charakterizuje kulturu se společným sdílením bohatství a zdrojů. Uznávány jsou hodnoty jako sociální spravedlnost, péče o slabší jedince společnosti, sympatie, zodpovědnost a oddanost a loajalita k přátelům či skupině (Papazová, 2008; Štrach, 2009).

Mistrovství vyjadřuje jedince, který se snaží dosáhnout úspěchu a má ambice zvládnout společenské prostředí. Naopak harmonie je snaha členů společnosti o soulad s přírodou, o ochranu životního prostředí a o krásu (Papazová a kol., 2008; Štrach, 2009).

**Obrázek 2-5 Schwartzův model**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Gutterman, 2013

Schwarz rovněž poukázal na fakt, že ačkoli řada pólů dimenze je vysvětlena samostatně, existuje mezi nimi kompatibilita. Určité polarizované typy, které jsou známé jako kulturní hodnotové orientace, sdílí ty samé základní předpoklady a hodnoty a mohou být očekávány u těch orientací, které se současně objeví v kulturním profilu společnosti. Například ve společnosti, která vykazuje předpoklad individuální zodpovědnosti za své jednání, lze předpokládat také sklon k rovnostářství a intelektuální autonomii. Podle Schwartze kulturní dimenze formují integrovaný systém a nejsou nezávislé, jak poukazoval Hofstedeho přístup. Jak můžeme vidět na modelu výše, kompatibilní kulturní orientace jsou umístěny k sobě a nekompatibilní orientace jsou položeny naproti od sebe (Gutterman, 2013).

## 2.6.4 Projekt GLOBE

Nejnovějším rozsáhlým výzkumem v oblasti odlišnosti národních kultur je výzkumný projekt GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, 2004). Na realizaci tohoto unikátního projektu spolupracovalo 170 tazatelů, kteří shromáždili data od 18 000 manažerů, působících v 62 různých zemích v takových národohospodářských odvětvích jako zpracování potravin, telekomunikace a finančních služby. Projekt GLOBE navázal na dosavadní studie kulturních odlišností a podstatně je rozšířil. Bylo jím identifikováno na devět kulturních dimenzí a to (Deresky, 2011):

- Rozpětí moci,
- Asertivita,
- Orientace na budoucnost,
- Orientace na výkon,
- Orientace na člověka,
- Genderové odlišnosti,
- Vyhýbání se nejistotě,
- Institucionální kolektivismus versus individualismus,
- Rodinný kolektivismus.

Jak můžeme vidět, existuje zde podobnost pěti dimenzí s rozlišením kultur dle Hofstedeho (1980). Dimenze jako vyhýbání se nejistotě, individualismu versus kolektivismus, rozpětí moci byly od něj přímo převzaty. Rodinný kolektivismus, genderové odlišnosti a asertivita jsou modifikacemi Hofstedeho pojetí mužské a ženské role ve společnosti. Dimenze orientace na budoucnost je převzata z práce Kluckhohna a Strodtbecka, orientace na výkonnost a orientace na lidi z teorie vnitřní motivace dle McClellanda (1985) (Lukášová, 2010). Dále se teorie výzkumu opírala o teorii vnitřního stylu vedení dle Lorda a Mahera (1991) a o strukturální kontingenční teorii organizační formy a efektivnosti dle Donaldsona (1993), Hicksona, Hiningsa, McMillana, Schwittera (1974) (House a spol, 2013). Výsledky analýzy projektu GLOBE ve většině odpovídaly závěrům Hofstedeho a Trompenaarovy práce (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

## **Asertivita**

Asertivita porovnává, jak moc jsou lidé ve společnosti houževnatí, soutěživí a konfliktní a naopak jak moc jsou skromní, s tendencí k loajalitě, solidárnosti a soucitem ke slabým (Deresky, 2011).

## **Orientace na budoucnost**

Kultury dosahující vysoké dimenze jsou charakteristické plánováním, spořením, investicemi do budoucnosti a rozhodnutí jsou přijímána na delší časový horizont. Kultury s nízkým skórem inklinují spíše k plánování v blízké budoucnosti (Deresky, 2011).

## **Orientace na výkonnost**

Měří, jak moc jsou členové společnosti povzbuzováni a oceňováni za svoji výkonnost (Deresky, 2011).

## **Orientace na člověka**

Tato dimenze nám uvádí, jak jsou lidé v kultuře féroví, altruističtí, štedří, starostliví a hodní (Deresky, 2011).

## **Kulturní klastry dle výsledků projektu GLOBE**

Všech 62 zkoumaných zemí bylo prvotně uspořádáno do 10 klastrů (shluků) podle kulturní podobnosti jednotlivých států. Toto rozdělení je velice podobné Schwartzovu rozdělení zemí (Hoppe, 2007):

- Anglo klastř,
- Nordický klastř,
- Germánský klastř,
- Latinská Evropa,
- Africký klastř,
- Východní Evropa,
- Blízký východ,
- Konfuciánství,
- Jihovýchodní Asie,
- Latinská Amerika.

Kultura má přímý vliv na podnikovou kulturu, na styly vedení a na očekávané chování managementu ze strany podřízených. Účastníci projektu GLOBE předpokládali, že existují určité atributy, které odlišují jednotlivé kulturní společnosti od sebe navzájem a jejich správná predikce, může vést k identifikaci efektivních organizačních a vedoucích praktik v kulturách. Projekt byl zaměřen na zkoumání vztahů mezi sociální a organizační kulturou, sociální a organizační efektivností a na styl vedení (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

### Styly vedení dle projektu GLOBE

Podle výzkumných pracovníků projektu GLOBE je organizační vedení (*organizational leadership*) „schopnost jedince ovlivňovat, motivovat a dát možnost ostatním přispět k efektivnosti a úspěchu organizace, jejíž jsou členové“ (House a spol., str. 13). Na základě kvalitativní a kvantitativní analýzy stylů vedení bylo zjištěno, že způsoby chování lídrů lze seskupit do šesti rozsáhlých kategorií a to na charismatický/ hodnotově orientovaný styl (*charismatic/ value-based*), styl orientovaný na tým (*team-oriented*), participativní styl (*participative*), styl zaměřený na člověka (*humane-oriented*), autonomní styl (*autonomous*) a sebeochranný styl (*self-protective*). Výsledkem tohoto rozsáhlého výzkumu byla také identifikace 21 základních dimenzí stylu vedení, které byly následně uspořádány do těchto šesti uvedených kategorií neboli dimenzí globálních stylů vedení, jak uvádí tabulka č. 2-5 (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

**Obrázek 2-6 Šest dimenzí globálního stylu vedení**

<b>Charismatický / Orientace na hodnoty</b> Charismatický/ Vizionář Charismatický/ Inspirativní Charismatický/ Sebeobětující se Celistvost Rozhodnost Orientace na výkon	<b>Orientace na tým</b> Týmová spolupráce Týmová celistvost Diplomatický Zlovolný Správní kompetentnost	<b>Sebe ochranný</b> Sebestředný Vědomý si postavení Vývolávající konflikty Zachovávaní si tváře Procedurální
<b>Participativní</b> Autokratický Neparticipující	<b>Orientace na člověka</b> Skromnost Orientace na člověka	<b>Autonomnost</b> Autonomní

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hodgetts, Luthans, Doh 2006



Výsledkem projektu GLOBE bylo potvrzení předpokladu, že kulturní hodnoty zásadně ovlivňují preference stylu vedení. Společnosti sdílející specifické hodnoty preferují styly vedení a vlastnosti lídrů, které jsou shodné nebo alespoň podporují hodnoty vyznávané v dané kulturní společnosti. Nicméně zde byly nalezeny i nepředpokládané výsledky, společností vykazující asertivity, měly pozitivní korelaci s vedením orientovaným na člověka (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

## 2.7 Organizační kultura

Hofstede (2013) definoval organizační kulturu jako „kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé“. Existuje celá řada faktorů, které působí a pomáhají vytvářet podnikovou kulturu, mezi ně kromě národní kultury patří také osobnost zakladatele, pocit nebezpečí, očekávání *stakeholders* a typ používané technologie v organizaci (Hofstede, 2013).

Dle Lukášové a Nového (2004, str. 22) je za podnikovou kulturu pokládán „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

Rozlišujeme dva přístupy vztahující se k podnikové kultuře a to interpretativní a objektivistický. Interpretativní přístup, vycházející z antropologických poznatků, chápe kulturu takovou, jaká je. Prvky kultury jsou tvořeny rysy organizace, která je chápána jako jakýsi systém sdílených významů, tedy souhrnem vizí, idejí, hodnot, postojů a norem. Objektivistický přístup nahlíží na podnikovou kulturu jako na něco, co organizace vlastní, na jakýsi subsystém organizace, organizační proměnnou ovlivňující fungování a výkonnost organizace, kterou lze měřit a účelově vytvářet (Lukášová, Nový, 2004).

Za prvky organizační kultury jsou pokládány základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy a vnější projevy kultury nazývané artefakty. Artefakty jsou pak děleny na ty s materiální povahou a nemateriální. Za materiální artefakty jsou pokládány architektury budov a materiální vybavení firem, vyrobené produkty, výroční zprávy firem, brožury. Hofstede zde zahrnul i symboly, jako například logo firmy (Lukášová, 2004).

## 2.8 Dopady kulturních odlišností na management

Jak již bylo naznačeno výše, kultura ovlivňuje společnost, tak jako všechny aspekty lidského života, má dopad i na organizace a obchod, působí na manažerské styly a manažerské rozhodnutí.

Kulturní rozdíly mají velký vliv na organizace operující na zahraničních trzích a i na samotný management. Kultura může ovlivnit přenos technologií, manažerský přístup, manažerskou ideologii a i samotné podnikání, pro něž se podmínky v různých zemích odlišují. Význam kultury je zásadní především z důvodu ovlivňování lidského myšlení a chování a jako takový má nesporný dopad na mezinárodní organizace. Mezi základní případy, jak může kultura společnosti přímo ovlivnit manažerské přístupy, patří (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006):

*Centralizované versus decentralizované rozhodování.* Některé společnosti jsou charakteristické přístupem, kdy pouze vrcholový management přijímají všechna důležitá rozhodnutí. Naopak v decentralizovaných společnostech se proces rozhodování rozmísťuje napříč celou organizací, střední a nižší management participuje na klíčových rozhodnutích (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

*Bezpečnost versus risk.* V některých společnostech vykazují jedinci přijímající rozhodnutí averzi k riziku a špatně se vyrovnávají s nejistotou budoucnosti. Naopak v jiných kulturách je vzetí rizika žádané a podporované a rozhodnutí přijímána za nejisté budoucnosti jsou běžná (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

*Individuální versus skupinové oceňování.* V některých kulturách jedinec dosahující úspěchu v práci a velmi dobrých úspěchů, bývá oceněn individuálně, na základě svých výsledků. Na druhé straně ale existují kultury, kde oceňování je založeno na výsledcích skupiny a jako takový je ohodnocena celá skupina (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006).

## 2.9 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga, je mezinárodní řízení lidských zdrojů „proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů (občanů mateřské země pracujících dlouhodobě či krátkodobě v cizině)“ (Armstrong, 2007, s. 103).

Mezinárodní řízení lidských zdrojů obsahuje určité specifika, které řízení lidských zdrojů nemusí brát na vědomí, jako například rozmanitost v podnikové kultuře. Všechny multikulturní organizace jsou nuceny čelit stejnému problému v podobě dosažení rovnováhy mezi „mezinárodní důsledností, shodou v přístupech a lokální autonomií“. Současná globalizace v podnikání může klást požadavky na zvýšení důslednosti a shodného přístupu, zatímco kulturní prostředí může vyžadovat právě diferenciaci (Armstrong, 2007).

Organizace operující v mezinárodním prostředí jsou nuceny řešit dilema, zda zvolit strategii přibližování nebo naopak vzdalování personálních politik mezi dceřinou a mateřskou společností. Strategie přibližování je charakteristická používáním stejných pravidel, procedur a politik v zahraniční pobočce jako v mateřské organizaci. Ačkoli existuje přirozená tendence inklinovat k tomuto způsobu personální politiky, je třeba pamatovat také na lokální aspekty a poskytnout určitý stupeň autonomie i místním manažerům (Armstrong, 2007).

### 2.9.1 Národní kultura a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů *HRM* v organizaci neprobíhá ve vakuu, řada vnějších a vnitřních faktorů působí na společnost a tím vytváří základ a obsah pro sociální potenciál organizace (vedení lidí). Jedním z hlavních externích faktorů ovlivňující společnost je socio-kulturní prostředí, ve kterém daná organizace působí. Pro mezinárodní korporace s působností v zemích po celém světě je toto prostředí více komplexní a ovlivněno rozdílností většího počtu národních kultur. Optimálního výkonu může být dosaženo při správné adaptaci na příslušné prostředí. Vhodná reakce je pak výsledkem přizpůsobení mezi strukturálními charakteristikami organizace a ostatními environmentálními proměnnými (Tayeb, 2005).

V uvedené podkapitole se budeme zabývat otázkou, jak národní kultura obecně působí na vedení zaměstnanců a jaký specifický vliv má na řízení lidských zdrojů. Je dokázáno, že otázky týkající se lidí, nebo takzvané „měkké“ aspekty organizace, jako je třeba řízení lidských zdrojů, jsou více ovlivněny národní kulturou než „tvrdé“ aspekty, jako jsou třeba

finanční a technické záležitosti. Na pojetí řízení lidských zdrojů je nahlíženo v různých kulturách odlišně, i když si tento pojem zachovává svou stálou podstatu, existují viditelné rozdíly v pojetí této disciplíny v různých zemích (Tayeb, 2005).

**Měkké aspekty organizace, které jsou citlivé na kulturní vlivy (Tayeb, 2005, str. 25):**

### **Široké pojetí vedení zaměstnanců**

Styl managementu

- Participativní,
- Konzultativní,
- Paternalistický,
- Autokratický.

Rozdělení moci

- Decentralizace,
- Centralizace.

Organizační struktura

- Hierarchická,
- Síťová.

Styl vedení

- Úkolová orientace,
- Orientace na zaměstnance.

Vztah mezi zaměstnancem a společností

- Emocionální,
- Smluvní.

### **Specifické zaměření řízení lidských zdrojů**

Přijímání a výběr zaměstnanců,

Odměňování zaměstnanců,

Motivace,

Pracovní očekávání,

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,

Hodnocení výkonu,

Povyšování,

Odchod zaměstnanců do důchodu,  
Propouštění a nadbytečnost zaměstnanců,  
Pracovně právní vztahy,  
Zahraniční umísťování.

**Hlavní kulturní přístupy a hodnoty, které působí na měkké aspekty organizace (Tayeb, 2005, str. 25):**

Přístup k moci a autoritě,  
Tolerance pro nejasnosti a nejistotu,  
Přístup k riziku a riskování,  
Individualismus, orientace na jedince,  
Kolektivismus, orientace na skupinu,  
Přijímání zodpovědnosti,  
Interpersonální důvěra,  
Přístup k názoru ostatních,  
Přístup ke sdílení informací a znalostí,  
Uznání práva ostatních na konzultování při rozhodování,  
Preference k určitému chování v rámci stylu vedení,  
Preference k nezávislosti a autonomii,  
Sebevědomí, soběstačnost,  
Orientace na úspěch, ambice,  
Přístup ke konfliktům a harmonii,  
Pracovní etika, upřímnost,  
Přístup k přírodě a člověku.

**Přístup k moci a autoritě, který ovlivňuje způsob vedení zaměstnanců**

V každé kultuře můžeme pozorovat přítomnost nerovnosti rozdělení moci mezi členy společnosti vznikající z různých důvodů jako je bohatství, vzdělání, politická nebo sociální pozice. Toto nerovné rozdělení moci je znázorněno na makro úrovni jako hierarchická stratifikace (třídy, kasty a feudální systém), na mikro úrovni je charakteristická rozsahem s jakým jedinci projevují svou víru nebo strach vyzývat autority dané společnosti – starší lidi, rodiče, náboženské vůdce, učitele s jejich pravidly. Nerovnému postavení ve společnosti a vztahu k autoritám v odlišných kulturách se podrobně věnoval Hofstede (Tayeb, 2005).

Na organizační úrovni se nerovnost moci projevuje v neformální a formální hierarchické struktuře a vztahy mezi členy společnosti. Národní kultura zde působí především na stupeň nerovnosti mezi zaměstnanci. V organizacích vykazující vysoký stupeň nerovnosti se objevují tendence k využití paternalistického či autokratického stylu vedení. V kulturách, ve kterých jsou si členové spíše rovni, se prosazují styly vedení jako participativní a konsultativní (Tayeb, 2005).

### **Tolerance k nejistotě a přístup k riziku a jejich dopady na vedení lidí**

Tolerance k nejistotě a přístup k riziku ovlivňují stupeň, s jakým jedinci přistupují k rozhodování a k akceptování zodpovědnosti s nimi spojené. V organizacích s nízkou tolerancí k nejistotě se zaměstnanci vyhýbají rozhodování a zodpovědnosti a proto je nezbytně nutné používat prostředky vedení jako přímá kontrola, regulace, pevně stanovené procedury. Rozhodnutí jsou tedy činěna na nejvyšších pozicích organizace s malou nebo vůbec žádnou konzultací s podřízenými. Ve společnostech vyznačujících se velkou tolerancí k nejistotě a riziku se jedinci neobávají rozhodování, nadřízení delegují pravomoci na zaměstnance a hierarchická struktura má decentralizovaný charakter (Tayeb, 2005).

### **Interpersonální důvěra a její vliv na vedení zaměstnanců**

Sdílení moci a autority s podřízenými je z velké části ovlivněno mírou důvěry, které vedení vkládá do svých zaměstnanců a jejich schopností. Některé kultury se vykazují vysokou důvěrou v dobré lidské úmysly a jednání, jiné naopak nízkou. Tyto postoje ovlivňuje přítomnost korupce, zejména ve veřejné sféře a v některých soukromých podnicích. Ve společnostech, ve kterých dochází ke korupci a lidé jsou málo vzdělaní, s nízkými schopnostmi a kompetencemi, manažeři preferují delegovat moc pouze úzké skupině lidí, ve kterých mají důvěru, většinou se jedná o jejich příbuzné nebo přátele (Tayeb, 2005).

### **Preference k určitému stylu vedení a jejich vliv na vedení zaměstnanců**

Rozdílné kultury mají rozdílné očekávání a preference vlastností, které by měla vlastnit osoba na vedoucí pozici. Manažeři, kteří nenaplní toto očekávání, ztrácejí respekt a autoritu svých podřízených. Obecně byly identifikovány čtyři styly vedení, které můžeme identifikovat napříč rozdílnými kulturami a kteří jsou charakterističtí rozdílným způsobem rozhodování a to (Tayeb, 2005):

- Demokratický participativní styl vedení,
- Demokratický konzultativní styl vedení,
- Benevolentní autokrat,
- Nátlakový autokrat.

Demokratický participativní styl vedení je otevřen diskuzi s podřízenými, pokud rozhoduje v otázce velmi důležitého projektu, na konci tohoto procesu většina členů souhlasí s konečným rozhodnutím a všichni se jím řídí. Demokratický konzultativní lídr pátrá po názorech, argumentech a úhlech pohledů ostatních, ale finální rozhodnutí vytváří sám a je všemi akceptován. Benevolentní autokrat neboli dobrý otec nemusí konzultovat svá rozhodnutí s ostatními členy, tvoří je na základě svého přesvědčení o jeho správnosti a snaží se přesvědčit podřízené k jeho akceptování. Nátlakový autokrat přehlíží své zaměstnance a nejeví zájem o to, co si myslí. Podřízení jsou nuceni akceptovat a řídit se jeho rozhodnutím bez ohledu, jestli se jim líbí či ne (Tayeb, 2005).

V závislosti na výše uvedených stylech vedení, byly vytvořeny další dva styly na organizační úrovni a to úkolově orientovaný (*task-oriented*) styl vedení a styl vedení orientován na zaměstnance (*employees-oriented*). Úkolově orientovaný styl se zajímá o to, jak je úkol proveden, druhý uvedený styl přiřazuje prioritu blahu zaměstnanců (Tayeb, 2005).

## 2.9.2 Přístupy mezinárodního personálního managementu

V závislosti na zvolené podnikové strategii, situačních faktorech a míry internacionalizace, organizace můžou aplikovat 4 personální přístupy (Deresky, 2011):

- Etnocentrický,
- Polycentrický,
- Regiocentrický,
- Globální.

Etnocentrický přístup je charakteristický pro expandující organizace s centralizovanou strukturou, kdy do klíčových pozic ve vedení společnosti jsou dosazováni lidé z hlavního centra mateřské společnosti. Jako výhoda tohoto uskupení je uváděna znalost podnikových cílů, produktů, technologie, politiky a procedur centrální společnosti. Tento přístup je také využíván v případech nedostatku odpovídajícího místního vedení a nutnosti úzké komunikace a koordinace s matkou. Nevýhodou je nemožnost postupu místních manažerů v organizační

struktury, což může způsobit úpadek jejich morálky a loajality k dceřiné společnosti. Může také dojít k situaci nedostatečné efektivnosti a špatné adaptace expatriantů ve vedení společnosti (Deresky, 2011).

Polycentrický přístup je charakterizován situací, kdy nejvyšší pozice jsou tvořeny místními manažery, kteří jsou dobře obeznámeni s místní kulturou, způsobem podnikání a mají potřebné kontakty. Místní manažeři efektivněji řeší problémy v citlivých politických situacích. Tento přístup je efektivní pokud společnost implementuje multikulturální strategii. Jedná se o méně nákladný způsob, neboť místní manažeři jsou méně placeni, než expatrianti. Nevýhodou je nesnadná koordinace aktivit a cílů mezi dceřinou společností a matky a otázka loajality místního vedení (Deresky, 2011).

V organizaci, která aplikuje globální přístup, se nehledí na národnost a kulturní zázemí manažerů, ale na schopnosti, zkušenosti, dovednosti a znalosti. Vedení je složeno z těch nejlepších, bez ohledu zda se jedná o zaměstnance dceřiné či mateřské společnosti, či osoby vně organizace. Předností tohoto přístupu je, že tito kvalifikovaní manažeři přinášejí do organizace kulturní flexibilitu a adaptabilitu a jsou schopni nalézt kompromis mezi požadavky dceřiné společnosti a centrální organizací (Deresky, 2011).

Regiocentrický přístup uplatňuje princip, kdy jsou nájímání lidé z jednoho regionu a posílání do jiného státu. Regionem se zde myslí větší celek, například jako Latinská Amerika, kultura mezi jednotlivými zeměmi je odlišná, nicméně zde můžeme nalézt společné prvky (Deresky, 2011).

## **2.10 Shrnutí**

Teoretická kapitola je zaměřena na vyzdvihnutí významu specifické manažerské subdisciplíny interkulturální management. Je poukázáno na skutečnost, že v dnešním globalizovaném světě sílí tlak na mezinárodní kompetentnost managementu a tudíž nelze aplikovat stejné univerzalistické manažerské praktiky a přístupy jako v minulosti, ale že je potřeba je přizpůsobit specifickým podmínkám vyplývajících z působnosti společnosti v zahraničí. S rostoucí důležitostí nutnosti poznávání odlišných kultur, roste i význam aplikace interkulturálního managementu. Společnost by se měla adaptovat na prostředí a kulturu dané země. Porozumění místní kultuře a obchodnímu prostředí pak poskytuje manažerovi konkurenční výhodu.



### 3. Charakteristika vybrané organizace

Údaje o vybrané společnosti, na níž je diplomová práce zaměřena, byly získány na základě studia dostupných firemních dokumentů a z rozhovorů s představiteli vedení společnosti. Společnost Solartec s.r.o. byla založena v roce 1993 v bývalém areálu Tesla v Rožnově pod Radhoštěm. Společnost se specializuje na oblast výroby elektrické energie ze slunečního záření (fotovoltaiky), konkrétně na projektování a realizaci fotovoltaických systémů a elektráren (*FVS, FVE*) a výrobou krystalických křemíkových solárních článků. Dále pak nabízí možnost dodávky fotovoltaických panelů a komponentů a řešení napájení průmyslových aplikací i elektrifikaci míst bez elektrické energie (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

#### 3.1 Výrobně-ekonomické údaje o společnosti

Společnost je držitelem certifikátu jakosti pro činnosti „Navrhování, projektování, dodávka a instalace fotovoltaických elektráren“ dle norem ISO 9001:2008. Deklarovaným hlavním cílem organizace je spokojený zákazník. Společnost dosahuje tohoto cíle tím, že vyrábí vysoce kvalitní výrobky, vyhovující potřebám a požadavkům zákazníků a poskytuje jim rozsáhlou škálu služeb (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

Podnikatelské poslání analyzované společnosti se naplňuje rozsáhlou řadou činností, zaměřených na následující oblasti (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013):

##### Věda a výzkum

- Vývoj inovativních technologií a produktů pro oblast energetiky,
- Národní a mezinárodní spolupráce s univerzitami a výzkumnými centry v rámci vědecko-výzkumných projektů.

##### Fotovoltaické (FV) projekty

- Projektování fotovoltaických elektráren,
- Realizace fotovoltaických elektráren,
- BIVP (integrace FV do budov),
- Projekty zahraniční rozvojové spolupráce.

## **Výroba**

- Krystalické křemíkové solární články s efektivitou do 18,5 %,
- Zákaznické solární články a moduly,
- Barevné solární články a moduly pro BIVP,
- Koncentrátorové solární články,
- Fotovoltaická izolační dvojskla.

## **Prodej**

- Komponenty fotovoltaických systémů,
- Průmyslové aplikace,
- Velkoobchod.

## **Servis, monitoring a diagnostika FVE**

- Dispečerský monitoring,
- Analýza statistických dat k odhalování skrytých vad,
- Software klienta přístupný odkudkoli na světě,
- Nezpochybnitelné podklady pro reklamační řízení,
- Měření FVE přímo na místě,
- Detailní laboratorní analýza solárních modulů,
- Testování solárních modulů v klimatické komoře dle norem (teplotní cyklování, mrznoucí vlhkost, vlhké teplo).

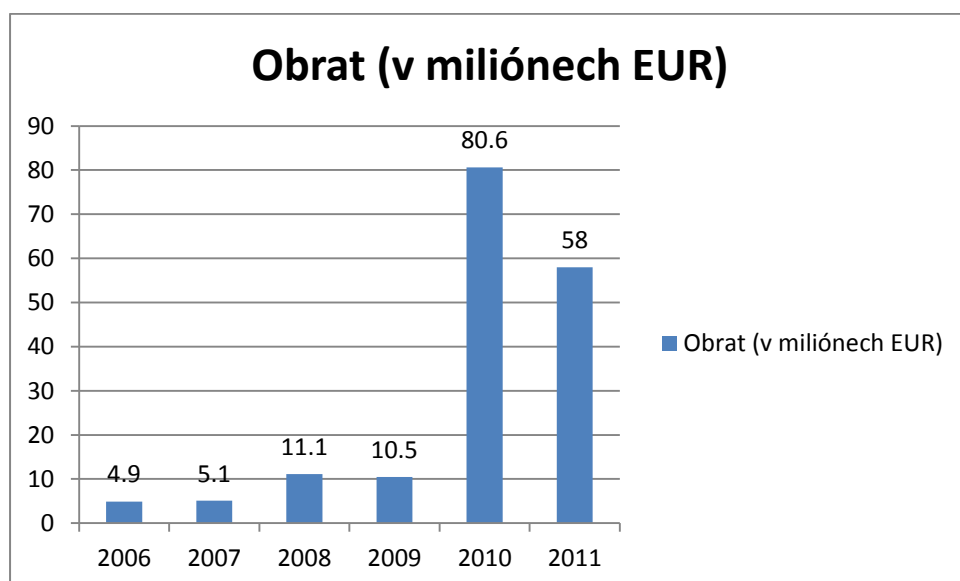
## **Další služby**

- Konzultace,
- Jednání s energetickými závody,
- Vyřizování licencí na výrobu elektřiny ze slunečního záření,
- Návrhy fotovoltaických systémů,
- Zpracování projektových fotodokumentací,
- Záruční i pozáruční servis,
- Technická podpora,
- Výstavy, workshopy a školení,

- Analýza materiálů, struktur a zařízení,
- Spolupráce na vývoji a optimalizaci procesních materiálů, struktur a zařízení.

Společnost je vlastněna pouze jedním majitelem a ke konci roku 2011 vykazovala základní kapitál ve výši 26, 5 miliónů korun (1,04 miliónů EUR). Graf 3-1 ukazuje obrat společnosti za léta 2006 až 2011. V roce 2010 společnost dosáhla svého rekordního obratu ve výši 80,6 miliónu EUR (*SOLARTEC s.r.o.*, 2011).

**Graf 3-1 Obrat společnosti SOLARTEC s.r.o. za léta 2006 až 2011 v miliónech EUR**



Zdroj: Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o.

### 3.2 Specifika výroby a implementace fotovoltaických technologií

Od 60. let 20. století, zejména však v posledních desetiletích, sílí společenský, ekonomický i politický tlak, na co nejširší využívání nefosilních, obnovitelných zdrojů energie. Tento tlak je vyvoláván především vědomou, vědecky zdůvodňovanou potřebou ochrany přírodních zdrojů a životního prostředí, a potřebou energetické nezávislosti a soběstačnosti státu. Realizovatelnost a aplikovatelnost těchto významných technologických posuvů v energetice je podmíněna zejména zásadními inovacemi technologií produkování elektrické energie, a motivačními stimuly, iniciujícími podnikatelský zájem o změnu energetických technologií.

Mezi obnovitelné zdroje energie se řadí sluneční energie. Jednou z nejefektivnějších cest získávání energie ze slunečního záření je přímá přeměna sluneční energie v elektrickou prostřednictvím fotovoltaických technologií. Na fotovoltaiku se můžeme dívat, jako na soubor technických prvků, které umožňují přeměnit formou fotovoltaického jevu a pomocí fotovoltaického článku sluneční energii na energii elektrickou. Při fotovoltaickém jevu sluneční záření dopadá na povrch fotovoltaického článku, čímž vzniká stejnosměrný elektrický proud. Dnešní fotovoltaické články mají účinnost 16 procent. K jejich výrobě se užívají polovodičové materiály, především monokrystaly křemíku. Jeden metr čtvereční slunečních článků je schopen vyrobit až 150 W stejnosměrného proudu. Tento proud je pro účely praktického využívání přeměňován na proud střídavý, který lze dodávat do veřejné distribuční sítě. Z jednoho metru aktivní fotovoltaické plochy, absorbující sluneční energii, lze získat až 110 kWh elektrické energie za rok (ČEZ, 2013).

Podle oficiálních údajů, publikovaných majoritním českým producentem elektrické energie – společností ČEZ je „přímé využití slunečního záření z hlediska ochrany životního prostředí nejčistším a nejšetrnějším způsobem výroby elektřiny“ (ČEZ, 2013). Podíl fotovoltaické produkce elektrické energie představuje v současné době (rok 2013) cca 0,01 procent podílu na celkové světové produkce elektrické energie, zároveň však tento způsob výroby elektřiny se vyznačuje velkým růstovým potenciálem (ČEZ, 2013).

### **Druhy instalace fotovoltaických systémů**

Podle účelů, jimž mají implementované fotovoltaické energetické systémy sloužit, tj. způsobů, jak získanou elektrickou energii dodávat odběratelům a využívat, a podmínek, za nichž tyto systémy mají být implementovány, lze rozlišit několik základních formací, konfigurací, resp. druhů implementace:

*Ostrovní fotovoltaický systém*, vhodný pro nedostupné oblasti. Tento energetický systém je autonomní, jeho fotovoltaické články nejsou napojeny na distribuční síť kvůli vysoké finanční nákladovosti nebo nedostupnosti takového napojení. Vyrobená elektrická energie je sváděna kabely do solárních nebo trakčních akumulátorů, pomocí nichž je možné napájet 24 V spotřebiče. Nicméně i tyto systémy mohou být napojeny na jiné energetické soustavy - jak na sofistikované měniče napětí, tak také na běžné 230 V spotřebiče (GSENERGY, 2013).

Jiný způsob implementace fotovoltaického systému, generujícího elektrický proud, představuje jejich *připojení na síť samostatnou přípojkou*. Je charakteristické pro solární elektrárny postavené za účelem zisku, kde nedochází ke spotřebě energie v místě její výroby. Jedná se o elektrárny vystavěné na „zelené louce“, jejichž odběr energie je garantován výkupními cenami (GSENERGY, 2013).

*Připojení fotovoltaického systému do sítě*, s možností spotřeby vyrobené energie a v případě přebytku její distribuce do veřejné sítě nebo naopak při nedostatku je zde možnost jejího odběru. Zde se využívá tzv. Zelený bonus. Tato forma je často využívána pro zajištění energie pro rodinné domy s instalací fotovoltaických článků na střeše, neboť jde o vysoce efektivní a ekologický způsob (GSENERGY, 2013).

### **Legislativa pro Českou republiku**

- Zákon č. 180/2005 Sb. o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie,
- Vyhláška č.365/2007 Sb. (č.426/2005), o podrobnostech udělování licencí pro podnikání v energetických odvětvích,
- Směrnice 2001/77/EC Evropského parlamentu a Rad EU ze dne 27. 9. 2001 o podpoře výroby energie z obnovitelných zdrojů,
- Vyhláška č. 150/2007 o způsobu regulace cen v energetických odvětvích a postupech pro regulaci cen,
- Cenové rozhodnutí ERÚ č.7/2007,
- Vyhláška č. 475/2005 a její novelizace,
- Vyhláška č. 364/2007 Sb. (č.475/2005), kterou se provádějí některá ustanovení zákona o podpoře využívání obnovitelných zdrojů,
- Vyhláška č.140/2009 Sb. o způsobu regulace cen v energetických odvětvích.

Majitel fotovoltaické elektrárny se rozhoduje mezi variantami, zdali bude vyrobenou energii spotřebovávat celou, nebo dodávat do distribuční sítě formou přímého prodeje nebo spotřebuje pouze část a zbytek dodá do sítě a uplatní tzv. Zelený bonus (GSENERGY, 2013).

Energetický regulační úřad stanovuje výši podpory ve formě Zeleného bonusu, pro rok 2013 je ve výši 2,86 Kč/kWh pro instalace do 5kWp a 2,28 Kč/kWh pro instalace od 5 do 30 kWh. Podpora bude snížena k 1. 7. 2013. V případě přímého prodeje je distributor

povinen odebírat vyrobenou energii za cenu platnou v době připojení FVE do sítě (GSENERGY, 2013).

Podle vyhlášky č. 140/2009 Sb. v platném znění, jsou výkupní ceny přímého prodeje a zeleného bonusu fixovány po celou dobu životnosti zařízení. Ceny přímého prodeje se navyšují během doby životnosti s ohledem na index cen průmyslových výrobců o 2 až 4 %.

„Prodá-li výrobce elektřinu za smlouvenou tržní cenu distributorovi elektrické energie (PRE, EON, ČEZ) nebo vyrobenou elektřinu sám spotřebuje, má právo navíc inkasovat od provozovatele přenosové nebo regionální distribuční soustavy na základě předloženého výkazu zelené bonusu“ (GSENERGY, 2013).

### **3.3 Působení společnosti na zahraničních trzích**

Původním záměrem společnosti *SOLARTEC s.r.o.* bylo působit pouze na českém trhu, jehož podmínky pro oblast fotovoltaiky byly v letech do roku 2010 více než příhodné. Bohužel s postupem času se v České republice mírně změnily klimatické podmínky a zdejší klima přestalo být tak slunečné, jak se původně prognózovalo, a také legislativní podmínky přestaly skýtat výrobcům očekávané výhody, což spolu s nepříznivě se vyvíjejícími makroekonomickými podmínkami vedlo v České republice k současnému útlumu nedávného fotovoltaického podnikatelského *boomu*. Proto byla společnost nucena začít vyhledávat nové příležitosti a pronikat na zahraniční trhy. Za tímto účelem začala zakládat své zahraniční pobočky. Okolnostmi byla společnost donucena expandovat. Dnes působí v několika zemích a její pobočky můžeme například najít v Bratislavě, Katovicích a Kyjevě. V nedávné minulosti společnost operovala i na italském trhu, ale tuto pobočku prodala. Zkušenosti získala i ze spolupráce s evropským, americkým a japonským trhem (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

Členské státy Evropské unie se podílejí na výrobě elektrické energie ze slunečního záření ve výši 76 procent celosvětového výkonu (2011). Jedním z důvodů tak vysokého podílu je energetická politika Evropské Unie, kdy se členské státy zavázaly zvýšit podíl elektřiny z obnovitelných zdrojů energie alespoň na 20 procent hrubé spotřeby energie do roku 2020. V některých zemích se můžeme setkat i s velmi štedře nastavenou národní podporou fotovoltaiky v podobě garantovaných výkupních cen (*VašVěc.cz*, 2011).

## Shrnutí

V současnosti společnost *SOLARTEC s.r.o.* působí mimo Českou republiku, také na zahraničních trzích. Podmínky pro výhodné investování se v České republice změnily a to i jak po stránce finanční, tak i po stránce klimatické a organizace byla nucena hledat nové finanční příležitosti v zahraničí. Prioritu dostaly státy jako Bulharsko, Rumunsko a Ukrajina, kde společnost začala působit.

### 3.3.1 Bulharský energetický trh

Bulharsko, ze strany klimatických podmínek, je země velmi výhodná pro výrobu elektrické energie ze slunečního záření. Po vzoru podmínek České republiky v oblasti podnikání s fotovoltaikou, začalo zavádět stejné investiční pobídky ve snaze nalákat zahraniční investory. Jako ostatní členské státy Evropské Unie, i ono se zavázalo ke zvýšení podílu obnovitelných zdrojů na celkové produkci energie na 16 procent v roce 2020.

Od 30. Března 2009 byl v Bulharsku zaveden výkupní tarif s garantovaným, povinným výkupem na dobu 25 let ve výši (*Czech RE Agency*, 2010):

- 5 kW - 0.823 BGN/kWh (0.44 Euro/kWh),
- 5 kW - 0.755 BGN/kWh (0.385 Euro/kWh).

Mimo jiné byly zavedeny i velmi výhodné úvěry se sníženou úrokovou sazbou pro investory podnikající v oboru fotovoltaika. Každý rok je Státním regulačním úřadem pro energetiku a vodu vyhlášován výkupní tarif, který je stanoven na úrovni 80 procent průměrné ceny elektřiny za předcházející rok. Maximální limit meziročního poklesu výkupního tarifu nesmí překročit výši 5 procent. Daň z příjmu byl stanoven ve výši 10 procent (*Czech RE Agency*, 2010).

S výše popsanými důvody se Bulharsko stalo velmi lukrativní zemí pro investory působící v oblasti fotovoltaiky. Avšak s mimo velmi lákavými pobídkami se pojí i negativní faktory a rizika vyplývající z podnikání v zahraničí. Ačkoli je Bulharsko členem Evropské Unie, po politické stránce se jeví jako velmi nestabilní prostředí s měnícími se ekonomickými podmínkami.

Navzdory velmi výhodným počátečním podmínkám a velkému nárůstu investic (vývoz více než 10 miliard KW/hod v roce 2011) se vstřícná politika bulharského parlamentu k fotovoltaice změnila. Tak jako v České republice, došlo k velkému nárůstu cen elektrické energie. Jako důsledek tohoto zvýšení, v roce 2012 Bulharsko snížilo tarifní ceny pro energii ze slunečního záření o 50 procent, i přes předchozí potvrzení původně platící legislativy. Rovněž cena za distribuci elektrické energie, jejíž součástí je i příplatek pro zelené, hnědé a nevratné náklady, byla navýšena o 75 procent v červnu 2012. Výsledkem tohoto rozhodnutí je nekonkurenceschopná cena bulharské elektřiny na regionálním trhu (*PV Tech*, 2012; *Business info.cz*, 2013).

I přes nestabilní politickou situaci a častým změnám podmínek v podnikání, Bulharsko stále zůstává prioritní zemí společnosti *SOLARTEC s.r.o.* V roce 2012 zde firma dokončila projekt v městě Kula (3,25 MWp).

### **3.3.2 Rumunský energetický trh**

V současnosti je Rumunsko považováno za nejperspektivnější trh pro výrobu elektrické energie ze slunečního záření. Dosud bylo známo pouze výrobou elektřiny z větrných elektráren. Fotovoltaika byla minimálně využívána, v roce 2012 se na jejím území vyskytovaly pouze 3 sluneční elektrárny. Podmínky pro investory se změnily v roce 2013 a byl vytvořen obrovský prostor pro investice v tomto oboru, protože celková elektro-rozvodní síť v Rumunsku je poměrně nerozvinutá (*Czech trade*, 2012; *Profit energy*, 2011).

Investice na fotovoltaické projekty v Rumunsku se pohybují v rozmezí 3 až 4 miliónů euro za 1MW. Navzdory velkým počátečním finančním nákladům, zájem o tyto projekty neklesá. Podle oficiálních údajů, do sektoru energie, především do obnovitelných zdrojů míří tři čtvrtiny uchazečů o investování v Rumunsku (*Czech trade*, 2012).

Výrobce energie z obnovitelných zdrojů E-RES je povinen se registrovat u rumunského regulátora energetického sektoru ANRE. Operátor sítě Transelectrica vydává zelený certifikát GC za každou 1MWh energie dodané do sítě. Od roku 2010 se vydává 6 CG za 1 MWh energie dodanou do sítě. Zelené certifikáty jsou obchodovatelné na rumunské burze energie nebo na konkurenčním trhu CG skrze bilaterální dohody nebo na centralizovaném CG trhu. Cena jednoho zeleného certifikátu se pohybuje od 27 EUR do 55 EUR. Systém GC certifikátu lze uplatnit na dobu 15 let pro producenty elektrické energie v nově vytvářejících se výrobnách. Tyto výhody platí pro projekty dokončené do konce roku



2013. Producenti jsou povinni prodávat elektrickou energii na energetickém trhu za tržní cenu. Kromě zelených certifikátů výrobci energie z obnovitelných zdrojů rovněž obdrží tržní cenu za energii v hodnotě cca 40 EUR/MWh. Výrobci E-RES jsou připojováni do sítě v rozsahu, který neohroží funkčnost sítě (*Romanian Photovoltaic Industry Association*, 2013; *Profit energy*, 2011).

Cílem rumunské vlády je zastoupení 20 procent vyrobené energie z obnovitelných zdrojů na celkovém objemu vyrobené elektřiny do roku 2020.

V současnosti se společnost SOLARTEC s.r.o. podílí na třech projektech v Rumunsku a to ve městech Vrancea (2,7 MWp), Butimanu (3,36 MPw) a Crangurile (3,24 MWp).

### **3.3.3 Ukrajinský energetický trh**

Ukrajina je další jihovýchodní zemí Evropy s velmi lukrativním potenciálem pro investice v oblasti fotovoltaiky. V roce 2011 zde byl vytvořen největší solární park v celé Evropě o instalovaném výkonu ve výši 100 megawattů a celková kapacita fotovoltaiky dosáhla objemu 140 MWp s tržní hodnotou ve výši 224 miliónů EUR (*Solární novinky*, 2012; *Iliev*, 2012).

Podle společnosti *Inea Consulting Ltd.* je Ukrajina velice slibným rostoucím trhem pro výrobu elektrické energie ze slunečního záření, s podpůrnými mechanismy, vytvořenými již v roce 2009 (ve znění pozdějších předpisů v roce 2011 a 2012) a očekává se, že trh fotovoltaiky bude příznivě růst i v dalších letech (*Iliev*, 2012).

Ve snaze nalákat investory, do konce roku 2012 Ukrajina nabízela nejvyšší zelený tarif za produkci elektrické energie ze solárních elektráren v hodnotě 465 Euro/MWh na světě. Tento tarif se měnil měsíčně v závislosti na změně kurzu měny Eura k ukrajinské hřivně UAH. Nicméně od 1. dubna 2013 je naplánováno snížení hodnoty zeleného tarifu o 27 procent na výši 339 EUR/MWh. Navzdory této velké redukci, zůstává hodnota zeleného tarifu na vysoké úrovni v porovnání s ostatními zeměmi, proto se očekává, že tento zásah nebude odrazovat investory (*Iliev*, 2012).

Jednou ze specifíků solárního ukrajinského trhu je požadavek na využívání místních výrobních faktorů, konkrétně materiálu, pracovníků a služeb během doby výstavby. Tento požadavek je platný pro elektrárny založené v roce 2012 a později. Pro elektrárny uvedené do provozu po 1. červenci 2013 je stanovena hranice 30 procent pro využití místních zdrojů a pro elektrárny po 1. červenci 2014 tato hranice nesmí klesnout pod 50 procent (Iliev, 2012).

Ukrajinský fotovoltaický trh je charakterizován zastoupením velkých firem. Konkrétně rakouská společnost *Activ Solar* zastupuje 75 procent kumulativní fotovoltaické kapacity s více než 300 MWp instalovanými elektrárnami. Díky tomuto zastoupení se dochází k dynamickému vývoji na tomto trhu, kdy během 18 měsíců zde byly vytvořeny jedny z největších fotovoltaických elektráren na světě (*Ohotnikovo, Perovo*). Nicméně někteří experti se domnívají, že dominantní postavení jedné firmy může vést k vytvoření bariér vstupu na trh pro zahraniční investory a tak značně omezit konkurenci (Iliev, 2012).

Jednou z potenciálních příležitostí pro budoucí rozvoj trhu s výrobou elektrické energie ze slunečního zařízení, je skutečnost, že ukrajinský energetický sektor je značně zastaralý a existuje zde nutnost jeho obnovy. Portfolio zařízení vyrábějící elektrickou energii se skládá z nukleární energie, vodní, tepelné a plynu. Na konci roku 2011, více než 80 procent tepelných elektráren překročilo svoji dobu životnosti a přes 67 procent nukleárních reaktorů dosáhne konce doby životnosti v příštích 8 až 10 letech. Řada z nich bude muset být obnovena nebo bude ukončena jejich činnost. Ukrajinská vláda předpokládá investice do energetického sektoru ve výši přesahující hodnotu 35 miliard Eur do roku 2030 (Iliev, 2012).

Jako jedna z možností nahrazení stávajících zařízení se jeví využití energie z obnovitelných zdrojů. Ukrajina se zavázala, že do roku 2030 bude 10 procent z celkové produkce elektrické energie vytvořeno právě z nich. Do roku 2020 musí tvořit minimálně 5 procent celkového objemu vytvořené energie z obnovitelných zdrojů (Iliev, 2012).

Ukrajinský trh, stejně jako předchozí uvedené země, s sebou nese určitá rizika. Odvětví fotovoltaiky na Ukrajině je poměrně mladé a jako takové na sebe váže rizika s tímto spojené. Přestože zelené tarify jsou velice lákavé pro řadu investorů, může dojít ke spekulativním obchodům s těmito nově vytvořenými licencemi, které v budoucnosti mohou značně negativně ovlivnit dlouhodobé hráče v tomto odvětví (Iliev, 2012).

Jedním z dalších rizik se jeví nejasná a v některých případech chybějící legislativa v oblasti výroby elektrické energie ze slunečního záření. Tato nevýhoda by mohla vyústit ke zpoždění schválení licencí k jednotlivým projektům. Rychlý rozvoj v solárním a větrném průmyslu může vyústit v přesycení trhu, což může představovat překážku pro projektové developery (Iliev,2012).

Nicméně, i přes zmíněná rizika, se budoucnost fotovoltaiky na Ukrajině jeví pro investory příznivě. Do roku 2014 se předpokládá nárůst trhu velkých projektů ve výši 1 MWp (Iliev, 2012).

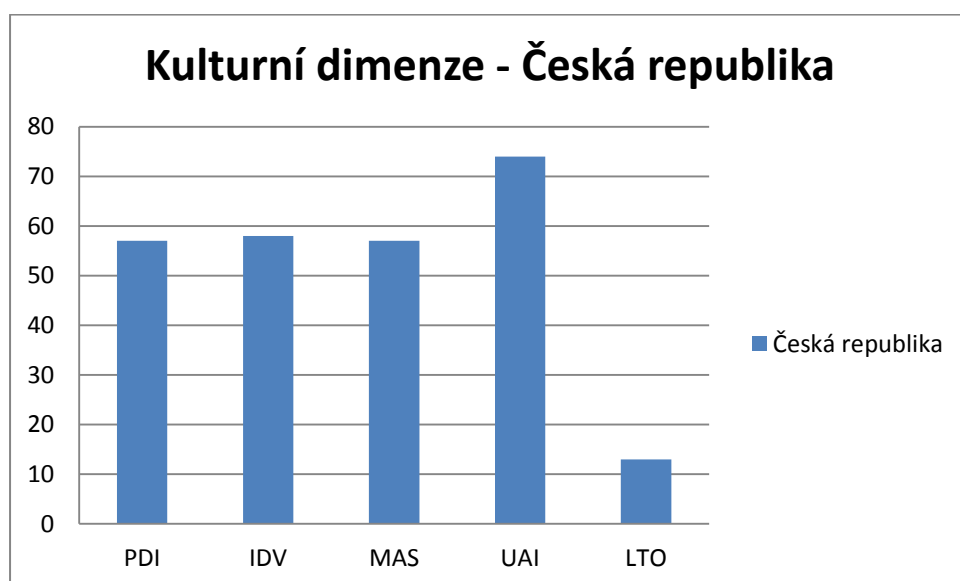
### **3.4 Národní kulturní specifika zemí zahraničního působení společnosti**

Jako vztažný etalon pro porovnání interagujících národních kultur byl zvolen kulturní profil české národní kultury, stanovený Hofstedem a srovnatelné profily bulharské a rumunské národní kultury. Bohužel ukrajinská národní kultura nebyla dle Hofstedeho zmapována a tudíž v této subkapitole chybí.

#### **3.4.1 Kulturní dimenze dle Hofstede pro Českou republiku**

Původní Hofstedeho výzkum nebyl proveden v socialistických zemích a tak byl proveden odhad indexu dimenzí pro Českou republiku. V roce 2003 však Kolman použil Hofstedeho metodiku a provedl výzkum na českých vysokoškolských studentech ekonomických oborů. Z jeho závěrů lze konstatovat, že mezi výsledky obou autorů nejsou výraznější rozpory (Lukášová, 2010).

**Graf 3-2 Kulturní dimenze dle Hofstede pro Českou republiku**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede

### **Rozpětí moci PDI pro Českou republiku**

Česká republika dosáhla výše 57 bodů v této dimenzi. Podle Hofstede (2013), hierarchie je akceptována a lidé na nejvyšších pozicích mají privilegia z nich plynoucí. Podřízení očekávají kontrolu nadřízených, kteří po nich požadují informace. Vedoucí pracovníci nevěnují takovou pozornost svým podřízeným, takže zaměstnanci se cítí nemotivováni a nepotřební pro organizaci. Není běžné, aby podřízení dávali negativní reference o svých vedoucích.

### **Individualismus IDV pro Českou republiku**

Česká republika je podle skóre 58 viděna jako individualistická společnost. Členové sledují pouze své zájmy a je očekáváno, že se postarají pouze o svoje nejbližší blízké a o sebe samé. Vztah podřízený a nadřízený je založen na společných výhodách. Získávání a povyšování zaměstnanců je prováděno na základě zásluh a je preferován individuální přístup managementu (Hofstede, 2013).

## **Maskulinita MAS pro Českou republiku**

Se skórem 58 je Česká republika řazena mezi maskulinní společnosti. Lidé žijí proto, aby pracovali. Podřízení očekávají, že manažer bude rozhodný a asertivní, spravedlivý a soutěživý. Řešení konfliktu je založeno na vítězství silnější strany a je potřeba o ně bojovat (Hofstede, 2013).

## **Vyhýbání se nejistotě UAI pro Českou republiku**

Česká republika vykazuje vysoké preference k vyhýbání se nejistotě. Společnost je netolerantní k nekonvenčnímu chování a nápadům, vyžaduje dodržování norem. Čas jsou peníze, očekává se, že zaměstnanci pracují tvrdě a odvedou svoji práci precizně, požadována je dochvilnost, bezpečí je potřebné pro individuální motivaci (Hofstede, 2013).

## **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace LTO pro Českou republiku**

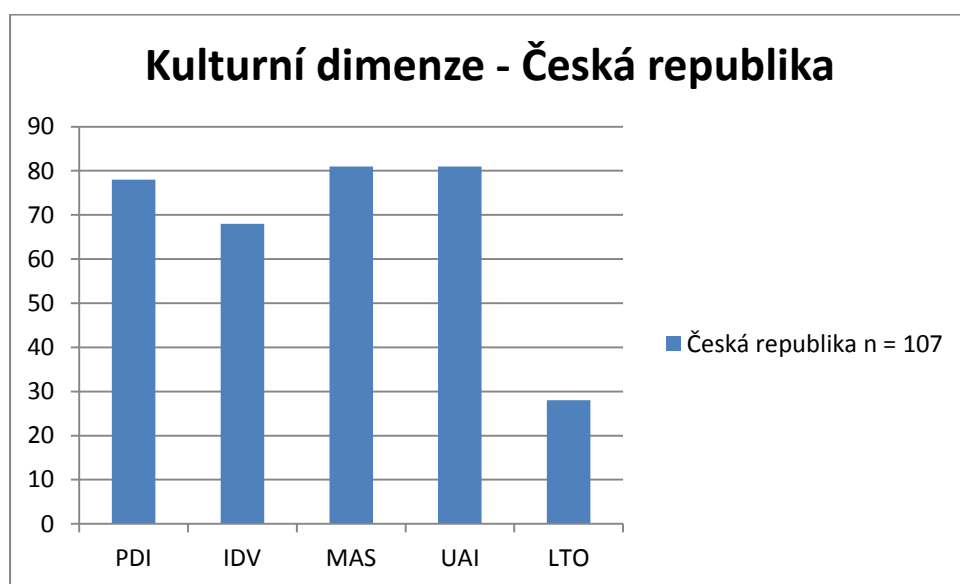
Společnost spíše inklinuje ke krátkodobé orientaci (13). Existuje zde velký respekt k tradicím, malý sklon ke spoření, preferováno je dosahování rychlých výsledků. Členové mají velkou potřebu nalezení pravdy (Hofstede, 2013).

Hofstedeho výzkum potvrdil i výzkum Ivana Nového, který charakterizoval českou společnost jako individualistickou, ve které převládá maskulinní princip, s krátkodobou orientací do budoucnosti, relativně velkým odstupem k moci a nepatrnými projevy obav z nejistoty (Štrach, 2009).

## **Kalibrované indexy České republiky zjištěné pro jednotlivé kulturní dimenze dle Hofstedeho**

Tento výzkum byl proveden v roce 2003 profesorem Kolmanem podle dotazníku VSM 1994 na vysokoškolských studentech ekonomických fakult. Kvůli možnému porovnání výsledků s výsledky původního Hofsteho výzkumu, bylo nutné provést kalibraci dat (Lukášová, 2010).

**Graf 3-3 Kalibrované indexy pro Českou republiku**



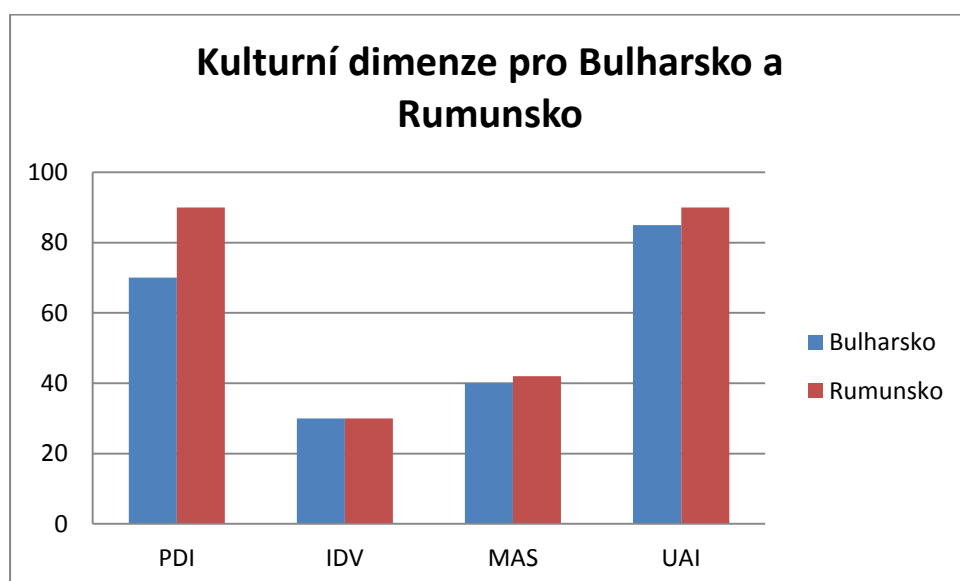
Zdroj: Vlastní zpracování dle Lukášová 2010

Výsledky obou prací nejsou zcela identické, nicméně ale nedosahují zásadního rozporu. Z obou zdrojů vyplývá, že Česká republika vykazuje vyšší rozpětí moci *PDI*, má sklon k individualismu *IDV*, tendenci k maskulinitě *MAS*, dosahuje vysoké míry vyhýbání se nejistotě *UAI* a převládá krátkodobá orientace *LTO* (Lukášová, 2010).

### **2.5.6 Kulturní dimenze dle Hofstede pro Bulharsko a Rumunsko**

V této kapitole je poukázáno na kulturní dimenze dle výsledků Hofstedeho výzkumu pro Bulharskou a Rumunskou republiku. Obě země jsou zde uvedeny dohromady, protože se mezi nimi projevuje určitá podobnost, u obou z uvedených kultur nebyly zjištěny hodnoty pro dimenzi dlouhodobé orientace a pro dimenzi požitkářství versus omezování.

**Graf 3-4 Kulturní dimenze pro Bulharsko a Rumunsko dle Hofstedeho**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede

### **Rozpětí moci PDI pro Bulharsko a Rumunsko**

Obě země dosáhly vysokého výsledku v této dimenzi, Bulharsko vykazuje hodnotu 70 a Rumunsko velmi vysokou hodnotu 90, což signalizuje společnosti založené na hierarchické struktuře. Členové akceptují tento řád a každý si je vědom svého místa v hierarchii a z toho plynoucí nerovnost. Velmi populární je centralizace, podřízení očekávají, že budou dostávat příkazy, ideálním nadřízeným je benevolentní autokrat (Hofstede, 2013).

### **Kolektivismus versus individualismus IDV pro Bulharsko a Rumunsko**

Výsledek 30 poukazuje na kolektivistické společnosti, které jsou charakteristické dlouhotrvajícími závazky mezi členy skupiny. Prvořadá je loajalita člena ke svojí blízké i vzdálené rodině. Kultura se vyznačuje silnými vztahy, kde každý přebírá zodpovědnost za členy své skupiny. Zaměstnanecké vztahy jsou budovány na morálních zásadách s vazbami na rodinu, povyšování a přijímání zaměstnanců je na základě výsledků skupiny, management je zaměřen na vedení skupiny (Hofstede, 2013).

## **Maskulinita versus feminita MAS pro Bulharsko a Rumunsko**

Skóre 40 u Bulharska a 42 u Rumunska ukazuje na relativně femininní společnost. Tato kultura se vyznačuje upřednostňováním hodnot jako je solidarita, rovnost a kvalita pracovního života, kdy lidé pracují proto, aby žili. Manažeři usilují o shodu a konflikty jsou řešeny pomocí kompromisu a vyjednávání. Členové společnosti upřednostňují volný čas, flexibilitu a blahobyt (Hofstede, 2013).

## **Vyhýbání se nejistotě UAI pro Bulharsko a Rumunsko**

Bulharské společnost vykazuje vysokou hodnotu 85 a Rumunsko ještě vyšší ve výši 90 ve vyhýbání se nejistotě. Normy ve společnosti jsou vyžadovány, i když nemusí být dodržovány, netradiční a neortodoxní chování není tolerováno. Členové společnosti jsou velmi pracovití a mají potřebu být zaneprázdnění, jsou precizní a dochvilní. Důležitým prvkem motivace je potřeba cítit se bezpečně (Hofstede, 2013).



## **4. Analýza přístupu vybrané organizace ke zkoumané problematice – uplatňování interkulturálního managementu**

### **4.1 Specifikace předmětu analýzy**

Ve východiskové teoretické kapitole bylo zdůrazněno, že v dnešním globalizovaném světě nelze bez rizika ztrát aplikovat při vedení a řízení organizací pouze stejné, v podstatě universalistické metody a postupy, které se manažerům osvědčily v minulosti. Společnost, která má zájem podnikat v zahraničí, musí dopředu počítat s tím, že se setká nejen s rozdílným společenským, ekonomickým a politickým prostředím, s odlišnými materiálně-technickými podmínkami a s jedinečným právním rámcem (legislativou a vymahatelností práva), ale zpravidla také s větší či menší kulturní odlišností prostředí svého podnikatelského působení od svého vlastního kulturního profilu. Společnost by tudíž měla být připravena na interakci s odlišnou kulturou.

Cílem diplomové práce, vytyčeným v jejím úvodu, je poukázat na kulturní odlišnosti, které zásadním způsobem ovlivňují podnikání v dnešním globalizovaném světě, a zjistit, zda a jakým způsobem zvolená organizace s mezinárodní působností využívá ve své každodenní praxi interkulturální manažerský přístup. Jde o to, zhodnotit, nakolik jsou při jejím řízení uplatňovány zásady a postupy interkulturálního managementu, zda jsou interkulturální postupy aplikovány spíše výjimečně nebo naopak rutinně, případně jak jsou sladěny s ostatními aplikovanými manažerskými postupy. Na základě možných zjištěných deficitů, rezerv a neefektivností manažerských zásahů navrhnout kroky, směřující ke zvýšení efektivnosti manažerského přístupu ke zvládání úkolů společnosti v prostředí kulturní diverzity, s níž daná organizace musí počítat.

Diplomová práce má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu *ex post facto*, zaměřeného na postižení národní kulturní specifiky analyzované organizace – společnost *SOLAREX, spol. s r.o.* – a národních kulturních specifík oblastí zahraniční působnosti společnosti – konkrétně Bulharska, Rumunska a Ukrajiny, jako zemí, v nichž se zahraniční působení společnosti jeví jejímu vedení nejnadějnější.

Analýza využívá především kvalitativního výzkumného přístupu. Předmětem analýzy, provedené v rámci diplomové práce, je charakterizování materiálně-technických, ekonomických, sociokulturních, politických a legislativních podmínek pro činnost společnosti v zahraničí – v určité konkrétní zemi. V souladu s tématem práce je kladen prvořadý důraz na národní kulturní blízkost a kompatibilitu, eventuálně kulturní diverzitu mezi kulturními rysy zahraniční oblasti působení analyzované společnosti a její českou organizační a zaměstnaneckou kulturou. Obraz české národní kultury i národních kultur zemí působnosti analyzované společnosti je vyvozován jednak z převzatých hodnot obecných kulturních dimenzí, zjištěných pro porovnávání kultury reprezentativními interkulturálními výzkumy (Hofstede, Trompenaars, Kolman, GLOBE). Současně je jako jedno z východisek analýzy přiblížen formou orientačního auditu kompetičního potenciálu organizace (podle Pearsova 1992) strategický a kulturní profil analyzované společnosti a jeho vyhodnocení v podobě kompetiční matice.

Dalším analytickým krokem v rámci analýzy je zjištění, zda management analyzované společnosti uplatňuje principy a postupy interkulturálního managementu při řízení svých aktivit v zahraničí a v zahraničním obchodním styku, a které principy a postupy to jsou. Za účelem tohoto zjištění byla provedena inventarizace jednotlivých interkulturálních přístupů a aplikovaných principů v souladu s jejich systemizací sestavenou v závěru teoretických východisek. Součástí analýzy uplatňovaných interkulturálních manažerských postupů byla rovněž analýza jejich efektivnosti vyvozovaná z příkladů některých kritických událostí, identifikovaných v oblasti interkulturálního styku a působení pomocí postupů popsaných Flanaganem (1956).

Proměnné, popisující uvedené charakteristiky v navrženém výzkumu jsou považovány za nezávislé proměnné, závisle proměnnou je pak manažerská efektivnost interkulturálních manažerských zásahů.

V praktické části bude dokazováno, že existují odlišnosti mezi Bulharskou, Ukrajinou, Rumunskou a Českou kulturou a že nelze uplatňovat stejné praktiky a metody managementu ve všech státech stejně.

## 4.2 Postup analýzy a použité metody

Diplomová práce má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu ex post facto zaměřeného na postižení národní kulturní specifiky analyzované organizace. Analýza využívá přednostně kvalitativního výzkumného přístupu. Pro účely výzkumu byl zvolen následující postup:

1. Na principu manažerské strategické analýzy PEST byla provedena deskripce politického, ekonomického, sociálního, technického a kulturního prostředí v zemích působení a zjištěna jejich kulturní kompatibilita, respektive difference od české národní kultury.
2. Jako součást komplexnějšího vystižení organizační kultury analyzované společnosti bylo provedeno posouzení jejího kulturního profilu pomocí Pearsonovy (1992) techniky orientačního auditního hodnocení kompetičního potenciálu organizace.
3. Na základě polo-standardizovaného rozhovoru s představiteli společnosti byly inventarizovány aplikované interkulturální principy a manažerské přístupy, přičemž jako srovnávací etalon sloužila systematika těchto principů a přístupů vypracovaná v závěru teoretické kapitoly.
4. Při systemizování manažerských postupů byly jako východisko zvoleny jak obecné manažerské činnosti zaměřené na řízení lidí, tak zejména vybrané činnosti z oblastí řízení lidských zdrojů.
5. S využitím přístupu analýzy kritických událostí (v pojetí Flanagana 1956, například zjišťováním absence určitých postupů, konfliktů apod.) byly identifikovány příčiny některých kritických událostí a deficitů vznikajících v oblasti interkulturálního styku a působení.
6. Byly identifikovány přednosti i nedostatky a slabé stránky obecného i interkulturálního manažerského přístupu společnosti v zahraničním teritoriu jejího působení.
7. Bylo provedeno vyhodnocení a interpretace získaných analytických nálezů.
8. Na základě identifikovaných nedostatků a rezerv aplikovaného interkulturálního přístupu byla navržena korektivní opatření pro nadcházející manažerskou praxi, tzn. pro zlepšení aplikace interkulturálního managementu v dané organizaci.
9. Na základě závěrečného vyhodnocení provedené analýzy byly formulovány závěry diplomové práce.

Při realizaci uvedeného postupu byly užity především obecné kvalitativní výzkumné metody, jako je interview s představiteli organizace, analýza dostupných dokumentů a komparační přístup. Dále byla uplatněna speciální metoda strategické manažerské analýzy prostředí působnosti organizace PEST, zaměřená hlavně na porovnání kulturních dimenzí, analýza kulturního profilu organizace jako součást auditu jejího kompetičního potenciálu dle Pearsona (1992) a technika kritických incidentů (ve smyslu Flanagana 1956).

Metoda PEST je analýzou vnějšího makroekonomického prostředí organizace, které ji zásadním způsobem ovlivňuje. Jedná se v podstatě o analýzu politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí, kterými se identifikují základní faktory, které v budoucnu mohou na daný podnikatelský subjekt působit.

Audit kompetičního potenciálu dle Pearsona (1992) se provádí na základě vyhodnocení dvou dotazníků, zaměřeného na kulturní profil organizace a strategický profil. Na základě těchto dvou dotazníků se zpracovává kompetiční matice vybrané analyzované společnosti. Strategický profil organizace je zaměřen na strategické zaměření společnosti, na její vnější komunikaci, dlouhodobou orientaci, hlavní kompetence a zaměření společnosti na zákazníka. Kulturní profil organizace mapuje zmocňování zaměstnanců, jejich integritu s organizací, účast na vedení a jejich motivaci a oddanost. Vyhodnocením dotazníků se dostává kompetiční matice.

Metoda kritických incidentů (událostí) se řadí svou povahou mezi behaviorální metody. Původně byla vyvinuta ve 40. letech pro účely letectva Američanem Flanaganem. Sám Flanagan (1956) o ní hovoří jako o „souboru postupů pro sbírání přímých pozorování lidského chování, které je zvláště významné z hlediska předem systematicky definovaných kritérií“ (Wagnerova, 2008, str. 70). V podstatě se jedná o identifikování kritických událostí, ve kterých se objevily extrémně účinné nebo neúčinné výkony a správně položenými otázkami identifikovat příčiny jejich vzniku. Za kritické události tedy mohou být považovány jak negativní, tak pozitivní události, ale pouze takové, které jsou zásadní pro výkon dané profese (Wagnerová, 2008).

## 4.3 Výsledky analýzy

V této subkapitole se věnujeme výsledkům aplikovaného exploračního organizačního výzkumu zaměřeného především na postižení národní kulturní specifiky analyzované organizace. Výsledky výzkumu byly získány na základě polo-strukturovatelného rozhovoru s vedoucími představiteli společnosti, analýzy všech dostupných dokumentů, metody analýzy kritických incidentů dle Flanagana (1956), analýzy PEST a auditu kompetičního potenciálu organizace dle Pearsona (1992).

### 4.3.1 Kulturní diverzita a kompatibilita zemí působnosti

V této podkapitole bylo identifikováno politické, ekonomické, sociální a technické vnější prostředí vybrané organizace pomocí strategické analýzy PEST zaměřené na bulharský, rumunský a ukrajinský trh s důrazem na podmínky v oblasti předmětu činnosti vybrané společnosti. Dále byla provedena deskripce kulturního prostředí v zemích působení a zjištěna jejich kulturní kompatibilita, respektive difference od české národní kultury.

#### **Analýza PEST zaměřená na bulharský trh**

##### **Politické faktory**

- Podle mezinárodní organizace Transparency International se Bulharsko umístilo podle Indexu vnímání korupce na 75. místě, což signalizuje vysokou přítomnost korupce ve státě,
- Nestabilní politické prostředí,
- Špatná vymahatelnost práva,
- Zdlouhavý proces vyřizování povolení v oblasti fotovoltiky (až 12 měsíců)
- Podpurná politika Evropské Unie v rámci strategie Evropa 2020, Bulharsko se zavázalo, že zvýší podíl obnovitelných zdrojů na celkové produkci energie na 16 % v roce 2020,
- Nepříznivá politická situace na energetickém trhu, jejichž účastníkem je ČEZ.

## **Ekonomické faktory**

- Hrubý národní produkt na obyvatele dosáhl v roce 2013 hodnoty 6 550 US\$,
- Bulharsko se v kategorii příjmu řadí mezi státy s vyšším středním příjmem,
- Dle Indexu snadnosti podnikání (*Ease of Doing Business*), který každoročně zveřejňuje Světová banka, se Bulharsko umístilo na 66 příčce v roce 2013 z celkového počtu 185 ekonomik světa,
- K vyřízení povolení k podnikání je nutné absolvovat 4 procedury, jejíž vyřízení trvá 18 dní, tímto se řadí na 57. místo (z 185 analyzovaných zemí),
- Snížení požadavku na minimální kapitál, který je v roce 2013 na hodnotě 0,
- Garance výkupních cen,
- Stálá výše příspěvku po dobu 25 let dodávky elektřiny,
- Investiční dotace.
- Zvýhodněné podnikatelské úvěry,
- Vysoké počáteční náklady na výstavbu 1 kW,
- Maximální povolená výrobní kapacita solárních elektráren,
- Daň z příjmu ve výši 10 %,
- Daň ze slunce ve výši 35 %,
- Nárůst cen elektrické energie.

## **Sociální faktory**

- Počet obyvatel v roce 2013 dosáhl 7 476 000,
- Negativní přírůstek obyvatelstva, v roce 2012 na hodnotě -0,796,
- Ve věkové struktuře mezi 25 až 54 léty je zastoupeno 42,2 % obyvatel, konkrétně 1 474 768 žen a 1 497 031 mužů, mezi 14,2 % obyvatelstva je mezi roky 55 a 64, z toho 460 913 mužů a 535 125 žen, což tvoří poměrně vysoké zastoupení obyvatelstva v produktivním věku (2012),
- Čistá míra migrace obyvatelstva je – 2,84 migrantů na 1000 obyvatel,
- Nerovnoměrná distribuce bohatství v zemi, v roce 2011 dokonce byla ohrožena chudobou,
- Kolektivistická a femininní společnost.

## **Technologické faktory**

- Příznivé klimatické podmínky pro výrobu elektrické energie ze slunce (fotovoltaiky).

## **Analýza PEST zaměřená na ukrajinský trh**

### **Politické faktory**

- Podle mezinárodní organizace Transparency International se Ukrajina umístila na 144. místě podle indexu vnímání korupce, což značí vysokou přítomnost korupce v zemi (z analyzovaných 185 zemí),
- Nestabilní politické prostředí,
- Špatná vymahatelnost práva,
- Závazek rumunské vlády, že do roku 2030 bude 16 procent z celkové produkce elektrické energie tvořen z energeticky obnovitelných zdrojů, do roku 2020 tento podíl obnovitelných zdrojů má být minimálně 5 procent.

### **Ekonomické faktory**

- Hrubý národní produkt na obyvatele v roce 2013 činil 3120 US\$,
- Dle Světové banky se země v roce 2019 umístila podle Indexu snadnosti podnikání na úrovni 137 (z celkového počtu 185 států),
- Je potřeba absolvovat 7 procedur a 22 dní k vyřízení povolení k podnikání (snížení), pokud společnost uvažuje o postavení skladiště, vyřízení povolení trvá až 375 dní,
- Snížení požadavku na minimální kapitál, který je v roce 2013 na hodnotě 0,
- Snížení nákladů na start k podnikání v % z příjmů na obyvatele oproti roku 2012,
- Podle Indexu podnikatelská svobody, Ukrajina dosáhla ohodnocení 46,3 a tímto zaostává za světovým průměrem,
- Vysoká hodnota zeleného tarifu (339 EUR/MWp),
- Závazek 5 % podílu energie z OZE do roku 2020,
- Očekávané investice vlády do energetického odvětví, zvláště do OZE,
- Přítomnost dominantní společnosti na trhu výroby elektrické energie ze slunce,
- Podmínka využití místních výrobních faktorů,
- Hrozba rychlého rozvoje trhu a jeho přesycení.

### **Sociální faktory**

- Počet obyvatel byl v roce 2013 na úrovni 45 706 100,
- Negativní míra přírůstku obyvatel na hodnotě -0,625 % (2012),
- Věková struktura mezi 25 až 54 léty byla tvořena 44,9 % obyvatel, konkrétně 10 411 730 žen a 9 727 188 mužů, mezi 13,1 % obyvatelstva je mezi roky 55 a 64, z toho 2 518 399 mužů a 3 349 746 žen, což tvoří poměrně vysoké zastoupení obyvatelstva v produktivním věku (2012),
- Čistá míra migrace je na úrovni – 0,08 migrantů na 1 000 obyvatel (2012),
- Kolektivistická společnost.

### **Technologické faktory**

- Příznivé klimatické podmínky,
- Zastaralý energetický průmysl z nutností obnovy.

### **Analýza PEST zaměřená na rumunský trh**

#### **Politické faktory**

- Podpora ze strany Evropské Unie, v rámci strategie Evropa 2020 se Rumunsko zavázalo zvýšit výrobu elektrické energie z obnovitelných zdrojů na 20 % z celkového objemu elektřiny,
- Nestabilní politické prostředí,
- Špatná vymahatelnost práva,
- Podle mezinárodní organizace Transparency International se Rumunsko umístilo podle Indexu vnímání korupce na 66. místě.

#### **Ekonomické faktory**

- Hrubý národní produkt na obyvatele je na úrovni 7 910 US\$,
- V kategorii příjmu zaujímá vyšší střední příjem,
- Podle Světové banky patří Rumunsku podle Indexu snadnosti podnikání 72. místo v roce 2013,
- V kategorii příjmu zaujímá vyšší střední příjem,



- K vyřízení povolení k podnikání je nutné absolvovat 6 procedur trvající 10 dní, tímto zaujímá 68. pořadí,
- Nízký požadavek na minimální kapitál, který je v roce 2013 na hodnotě 0,8 % z příjmu na obyvatele,
- Jeden z nejperspektivnějších trhů pro výrobu elektrické energie ze slunce v Evropě,
- Nenasycený trh v oblasti fotovoltiky,
- Velké počáteční finanční náklady na realizaci projektů v oblasti fotovoltiky,
- Zelené certifikáty jsou platné po dobu 15 let od data provozu,
- Hodnota 1 CG = 28 – 57 Euro,
- 1 MWh = 6 zelených certifikátů CG,
- Daň z příjmu právnických osob v hodnotě 16 %.

### **Sociální faktory**

- Populace je tvořena 21 390 000 obyvatel v roce 2013,
- Míra přírůstku obyvatelstva byla v roce 2012 negativní na úrovni -0,26 %,
- Věková struktura mezi 25 až 54 léty byla tvořena 45,2 % obyvatel, konkrétně 4 984 640 žen a 4 898 824 mužů, mezi 12,7 % obyvatelstva je mezi roky 55 a 64, z toho 1 482 894 mužů a 1 482 894 žen, což tvoří poměrně vysoké zastoupení obyvatelstva v produktivním věku (2012),
- Čistá míra migrace dosáhla v roce 2012 hodnoty – 0,26 migrantů na 1000 obyvatel,
- Nerovnoměrná distribuce bohatství v zemi, v roce 2011 dokonce byla ohrožena chudobou,
- Kolektivistická a femininní společnost.

### **Technologické faktory**

- Příznivé klimatické podmínky,
- Poměrně nerozvinutá elektrorozvodní síť.

## **Analýza PEST zaměřená na český trh**

### **Politické faktory**

- Vyšší přítomnost korupce, podle mezinárodní organizace Transparency International se Česká republika umístila na 54. místě v roce 2012, nicméně v porovnání s výše analyzovanými zeměmi, je tato hodnota relativně nízká,
- Stabilní politické prostředí,
- Právní stát,
- V současnosti jsou na území země celosvětově jedny z nejvyšších podpor pro podporované a obnovitelné zdroje energie, Energetický regulační úřad ale ohlásil, že zahájil přípravy na zastavení těchto finančních podpor od roku 2014,
- ČR se zavázala vůči Evropské komisi k podílu obnovitelných zdrojů energie na celkovém objemu elektrické energie ve výši 13,5 procent v roce 2020.

### **Ekonomické faktory**

- Hrubý národní produkt na obyvatele je 18 520 US\$ (2013),
- Česká republika je v kategorii příjmů jako země s vysokým příjmem,
- Podle Českého statistického ústavu průměrná roční míra inflace dosáhla 3,3 % v roce 2012, od začátku roku 2013 má tendenci spíše klesat, aktuální údaj za červen 2013 byl 2,3 %,
- Podle Světové banky se Česko podle Indexu snadnosti podnikání umístilo na 65. místě v roce 2013,
- K vyřízení potřebných povolení k začátku podnikání je třeba projít 9 úkony, které zaberou 20 dní, tímto se podle Světové banky Česká republika řadí na 140 místo,
- Požadavek na minimální kapitál je v roce 2013 na hodnotě 29,7 % z příjmu na obyvatele,
- Hrubá mzda je 24 061 Kč v roce 2013.

## **Sociální faktory**

- Počet obyvatel je 10 546 000 (2013),
- Míra přírůstku obyvatelstva byla v roce 2012 na úrovni 0,97 %,
- Věková struktura mezi 25 až 54 léty byla tvořena 43,7 % obyvatel, konkrétně 2 184 488 žen a 2 258 961 mužů, mezi 14,5 % obyvatelstva je mezi roky 55 a 64, z toho 710 543 mužů a 762 492 žen, což tvoří poměrně vysoké zastoupení obyvatelstva v produktivním věku (2012),
- Čistá míra migrace dosáhla v roce 2012 hodnoty – 0,26 migrantů na 1000 obyvatel,
- Individualistická a maskulinní společnost.

## **Technologické faktory**

- Zhoršení klimatických podmínek, počet slunečních dní v roce klesá.

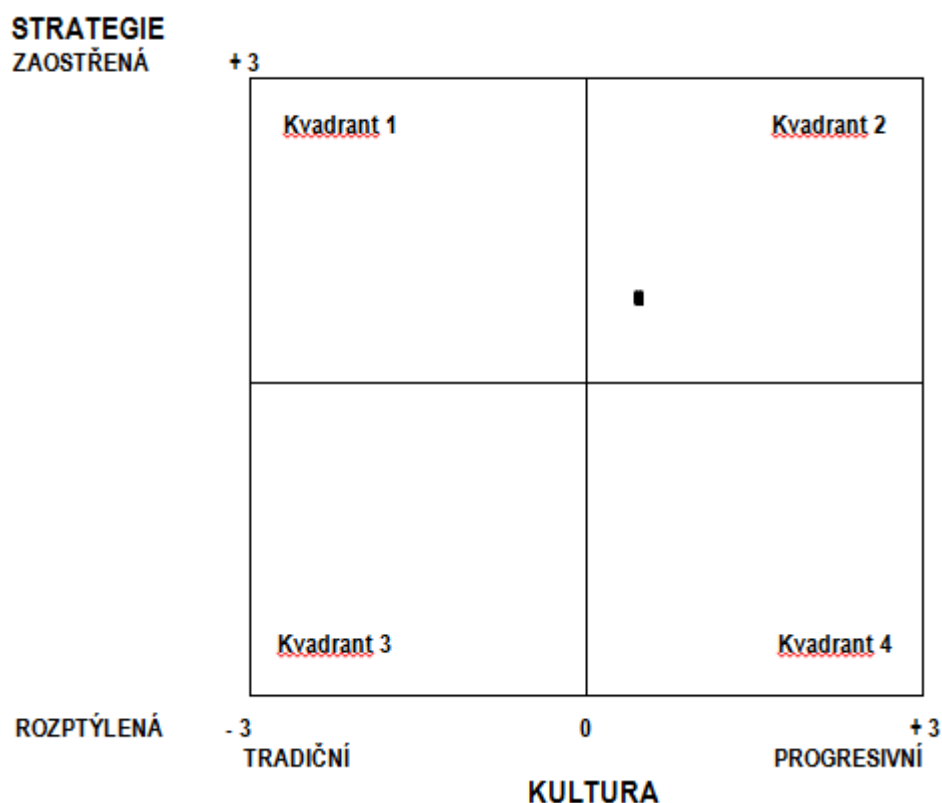
## **Shrnutí**

Z uvedené analýzy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí jednotlivých zemí, je patrné, že mezi zeměmi existují rozdíly. Z politických faktorů je zřejmé, že země jako Bulharsko, Rumunsko a Ukrajina se vyznačují poměrně nestabilním politickým prostředím a špatnou vymahatelností práva, oproti České republice, která je vnímána jako stabilní politický a právní stát. Uvedené země vykazují poměrně vysokou míru přítomnosti korupce, konkrétně Ukrajina se umístila podle Indexu vnímání korupce až na 144 místě z celkového počtu 185 zemí. Česká republika se umístila na 56 příčce, což je jenom o 10 míst níže než Rumunsko. Tyto zahraniční země se v kategorii příjmů všechny umístily jako země s vyšším nízkým příjmem, což značí velmi nízkou minimální mzdu, velkou nerovnost při rozdělení bohatství mezi obyvatelstvem a nízké náklady na pořízení výrobních faktorů, naopak Česká republika patří do kategorie států s vysokým příjmem. Bulharsko, Ukrajina a Rumunsko rovněž představily velmi příhodné podmínky pro investory v oblasti výroby energie ze slunečního záření, naopak v ČR jsou snahy ze strany Energetického regulačního úřadu tyto podpory pro obnovitelné zdroje od roku 2014 zastavit. Příležitostí pro organizaci je relativně velký trh reprezentován vysokým počtem obyvatel v analyzovaných zemích a poměrně nerozvinutý energetický sektor. Potencionální konflikty může ale způsobit střetávání kolektivistických zemí se sklonem k femininní kultuře v porovnání s individualistickou a maskulinní kulturou v České republice.

### 4.3.2 Strategický a kulturní profil analyzované společnosti

Na základě výsledků dvou auditních dotazníků zaměřených na kulturní profil organizace a strategický profil organizace a zjištění organizační kompetiční způsobilosti dle Gordonna Pearsona (1992), rozeslaného ve vybrané společnosti, byla zpracována kompetiční matice vybrané organizace. Strategický profil organizace je zaměřen na zmapování strategického zaměření společnosti, na její vnější komunikaci, dlouhodobou orientaci, hlavní kompetence a zaměření na zákazníka. Kulturní profil organizace mapuje zmocňování zaměstnanců, jejich integritu s organizací, účast na vedení a motivaci a oddanost. Výsledek analýzy ukazuje, že strategický a kulturní profil analyzované společnosti se umístil ve druhém kvadrantu v blízkosti středového pásma, což vypovídá o tom, že analyzovaná společnost využívá spíše zaostřenou strategii a progresivní kulturu. V obou zmíněných analyzovaných dimenzích však společnost zároveň vykazuje jisté nedostatky.

**Graf 4-1 Kompetiční matice vybrané organizace**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Pearsona, 1992

## Kulturní profil organizace

V oblasti zmocnění zaměstnanců bylo z výsledků analýzy zjištěno, že management málo respektuje své zaměstnance a nepohlíží na ně jako na zodpovědné osoby. Vlivem těchto skutečností se příliš nedaří vedení a pracovníkům efektivně spolupracovat jako sladěnému, synergicky působícímu pracovnímu týmu. Nicméně ze získaných nálezů vyplývá, že organizace projevuje zájem o vzdělávání svých zaměstnanců a je ochotna jim platit dodatečné kurzy a výcvik související s jejich pracovním zařazením. Ve vybrané společnosti existují určité mezery v komunikaci mezi vedením a podřízenými. Dalo by se konstatovat, že management neprojevuje velké úsilí informovat své podřízené o budoucnosti firmy. Vrcholové vedení nevnímá jako svoji hlavní činnost oblast kontroly výkonu zaměstnanců. Společnost si teprve začíná uvědomovat, jak důležitou roli hraje lidský potenciál v úsilí o úspěšnou existenci firmy. V organizaci panuje přátelské klima a většina řadových zaměstnanců se oslovuje křestním jménem. Odměňování a povyšování je založeno na odvedeném výkonu, nikoli na senioritě, odpracovaných letech v podniku a výši věku. Byla zjištěna existence rezervy v komunikaci mezi organizačními útvary v rámci společnosti a v rámci centrální mateřské společnosti a jejími pobočkami v zahraničí.

V otázce integrity společnosti se ukázalo, že společnost dosáhla poměrně příznivého výsledku. Každý člen organizace má stejnou příležitost k dosažení úspěchu a neprojevují se zde tendence upřednostňovat určité skupiny osob. Z výsledku analýzy vyšlo najevo, že organizace sama sebe vnímá, jako společnost produkující kvalitní výrobky, které jsou šetrné k životnímu prostředí a považuje se za dobrého zaměstnavatele, nicméně má určité rezervy pokud se jedná o pozitivní přispívání místní komunitě. Společnost má pověst etického zaměstnavatele a není zapletená do pochybných finančních transakcí.

V oblasti účasti na vedení má společnost podle výsledků menší rezervy. Na podřízené je nahlíženo sice jako na jednu z hlavních odpovědností manažerů a vedení se snaží povzbuzovat zaměstnance k vlastní iniciativě, kreativitě a snaží se je minimálně zapojovat do procesu rozhodování o neklíčových událostech. Pokud dochází k pochybení ze strany pracovníků, nejsou za ně nesmyslně káráni a není jim vyhrožováno, spíše se vedení snaží o konstruktivní kritiku, která má přispět k prevenci podobných chyb v budoucnosti. Významné rozhodování zásadně není delegováno na nejnižší úroveň organizace, společnost nemá zájem zapojovat podřízené do závažných rozhodnutí, a většinou nedochází k neformální komunikaci mezi vrcholovým vedením a podřízenými. Práce má spíše rutinní charakter.

V oblasti motivace k oddanosti bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou hodnoceni na základě individuálních úspěchů, odvedené práce a jejich výkonnosti. Povyšování pracovníků je závislé na dovednostech, znalostech a pracovních zkušenostech. Většina zaměstnanců je s vykonávanou prací spíše spokojena a na pracovní kolektiv je nahlíženo příznivě. Bohužel není nahlíženo pozitivně na podporu a pomoc druhým ze strany managementu podřízeným na nižší úrovni organizační struktury. Zaměstnanci rozhodně nejsou motivováni formou účasti na podílu ve vlastnictví organizace, ani se o podobném rozhodnutí neuvažuje.

### **Strategický profil organizace**

První zkoumanou oblastí je strategické zaměření organizace. Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že strategické cíle nejsou jasně a jednoduše stanoveny a nebývají sdělovány zaměstnancům na nižších pozicích. Formulování strategie se děje pouze na úrovni vrcholového vedení, všechna klíčová opatření jsou přijímány pouze malým, vybraným počtem osob. Strategie není postavena flexibilně, společnost nestanovuje několik možných variant budoucího vývoje, aby mohla pružně reagovat na potencionální příležitosti. K řešení konfliktů se přistupuje, až se začnou zřetelně projevovat, není zde snaha jim předcházet. Organizace má stálou pozici na trhu, nicméně jejich produkty se výrazně neodlišují od konkurentů.

V otázce vnější komunikace bylo prokázáno, že společnost se snaží udržovat těsný kontakt se zákazníky. Vyvíjí snahy poznávat své konkurenty pravidelně a výjimečně zde může docházet i k výměně nezbytných informací. Na trhu panuje dobré povědomí o konkurenci a většina členů organizace zná všechny tři hlavní konkurenční firmy.

V oblasti dlouhodobé orientace společnosti se zjistilo, že vrcholový management má snahy myslet dlouhodobě do budoucnosti, s výhledem v rozmezí maximálně 5 let, a neklade hlavní důraz pouze na krátkodobé efekty. Tímto organizace ukazuje zájem o svou budoucnost, samotná společnost investuje velké finanční prostředky do výzkumu a vývoje a současně se snaží spolupracovat s univerzitami na různých projektech. Díky častým investicím do směrů novějšího vývoje technologie, společnost průběžně zlepšuje svoji výkonnost a kvalitu produktů

Z výsledků v oblasti hlavních kompetencí vyplynulo, že ačkoli společnost investuje nemalé prostředky do výzkumu a vývoje a sama si je vědoma nejnovějších globálních trendů v odvětví výroby elektrické energie ze Slunce, tak vrcholový management patrně nemá představy o tom, jak vyniknout nad konkurenty a sami sebe nehodnotí jako experty v klíčových technologiích provozovaných společností.

V oblasti zaměření na zákazníka podle výsledků analýzy vyšlo najevo, že vybraná organizace se snaží být ekonomicky efektivní hlavně kvůli zisku, nikoli kvůli vytvořené hodnotě pro zákazníka. Prodej a marketing organizace hodnotí jako přednější oblast než výrobu. Hlavní konkurenční silou podniku je kvalita produktů. Organizace nevyvíjí přílišné úsilí a čas k hledání toho, co zákazníci skutečně chtějí, ale snaží se produkty kontrolovat s konkurencí.

#### **4.3.3 Interkulturální přístupy a principy uplatňované společností**

Z rozhovorů s představiteli vybrané společnosti a z analýzy interních dokumentů společnosti vyplynulo, že manažeři uplatňují principy a přístupy interkulturálního managementu. Společnost aplikuje polycentrický přístup k mezinárodnímu řízení lidských zdrojů. Jedná se o méně nákladný přístup, kdy do vedení společnosti jsou dosazováni místní manažeři, neboť se předpokládá jejich znalost místní kultury, jazyka dané země, tak i možnost využívání místních kontaktů, které mohou ve své činnosti využívat. Jednou z ekonomických výhod uvedeného postupu je nevyužívání služeb českých manažerů - expatriantů, jejichž odměňování je velice finančně náročné. Nicméně je zde velké riziko jak v nesladění aktivit a cílů mezi centrální společností a její pobočkou, tak i v komplikované komunikaci mezi nimi, což obojí se během působení na zahraničních trzích projevilo. Spornou otázkou může být i loajalita místního vedení ke společnosti, která se projevila v působení společnosti na bulharském trhu. Z analýzy zřetelně vyplynula existence těchto negativ. Společnost nejenže jim nedokázala zabránit, ale ani eliminovat jejich působení na společnost.

Jakkoli se za jiných okolností využití polycentrického přístupu jeví jako velice efektivní, v tomto daném případě ho považují za ne zcela vhodnou alternativu. Jako příhodnější přístup se zde jeví přístup etnocentrický, při němž jsou do klíčových vedoucích pozic zahraniční pobočky jmenováni zaměstnanci z mateřské společnosti.

Společnost uplatňuje v rámci svých zahraničních poboček formu centralizovaného rozhodování, kdy vrcholový management mateřské společnosti přijímá všechna důležitá strategická rozhodnutí, vedoucím pracovníkům v dceřiných společnostech jsou ponechány kompetence v rozhodování jen do určité míry a pouze o v rámci divize, kterou vedou. Řadoví zaměstnanci se nepodílejí na klíčových rozhodnutích vůbec. Strategická rozhodnutí jsou zpravidla stanovovány dlouhodobě, na dobu ne vyšší než pět let, neboť jak v české, tak bulharské, rumunské a ukrajinské kultuře se částečně projevuje averze k riziku a sklon k přijímání krátkodobých plánů. V rámci organizace se používá individuální oceňování na základě dosažených výsledků. Toto je zpravidla preferováno v české kultuře, Bulharsko a Rumunsko jsou ale povahou spíše kolektivistické státy, s preferencí ke skupinovému hodnocení a oceňování. V rámci centrální společnosti i jejich divizí se projevuje v organizaci nerovnoměrné rozdělení moci, zaměstnanci respektují autority a jako reakci na tuto skutečnost byl zvolen i styl vedení. Tato formální hierarchická struktura projevuje tendenci inklinovat k paternalistickému či dokonce autokratickému stylu vedení. Benevolentní autokrat neboli dobrý otec nemusí konzultovat svá rozhodnutí s ostatními členy, tvoří je na základě svého přesvědčení o jeho správnosti a snaží se přesvědčit podřízené k jejich akceptování. V organizacích s nízkou tolerancí k nejistotě, jako je bulharská a rumunská společnost, se řadoví zaměstnanci vyhýbají rozhodování a zodpovědnosti a proto je nezbytně nutné používat prostředky vedení jako přímá kontrola, regulace a pevně stanovené procedury.



#### 4.3.4 Manažerské přístupy a praktiky v rámci organizace zaměřené na řízení lidských zdrojů

Informace o manažerských přístupech a praktikách v rámci organizace se zaměřením na řízení lidských zdrojů byly získány na základě analýzy interních dokumentů a z polo-standardizovaných rozhovorů s představiteli vybrané společnosti. Tato podkapitola se zabývá přijímáním a výběrem zaměstnanců a jejich odměňováním v rámci sledované organizace, jejich vzděláváním a rozvojem a komunikací probíhající napříč jejími organizačními útvary.

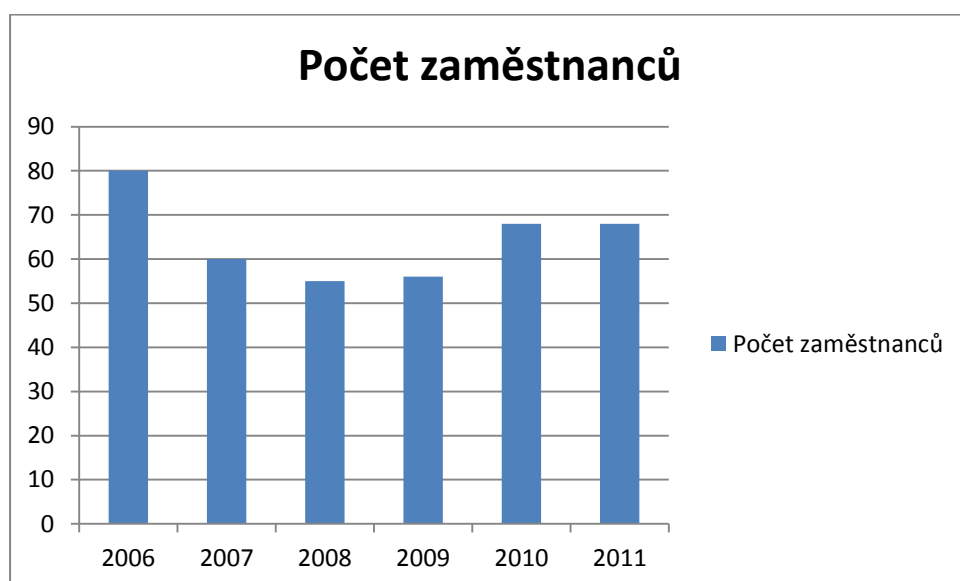
##### Přijímání a výběr zaměstnanců

Společnost SOLARTEC s.r.o. si velice zakládá na výběru svých zaměstnanců, kterému věnuje patřičnou pozornost, neboť si uvědomuje, že v relativně novém oboru působí málo vyškolených odborníků, a proto je nutné každého zaměstnance zdoluhavě zaškolovat a tudíž investovat i nemalé finanční prostředky do jejich vzdělání. Při výběru se rovněž zaměřuje, kromě odbornosti v elektro-technickém oboru, i na povahové vlastnosti. Tuto skutečnost vystihuje samotné motto společnosti - lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem společnosti, se kterým je potřeba pracovat (*SOLARTEC s.r.o.*, 2012). Všechny pohovory a výběry zaměstnanců a většina výcviků a školení jsou vedené za účasti centrálního českého vedení, ať se jedná o jakoukoli pobočku v kterékoli zemi.

Společnost vyžaduje, aby všichni zaměstnanci uznávali stejné univerzální hodnoty a stejné univerzální postupy ve všech činnostech v rámci podniku, nicméně bere v úvahu i kulturní odlišnosti a jednotlivé principy jim přizpůsobuje. Při nabírání zaměstnanců jsou zohledňovány hodnoty jako spolehlivost, ochota, loajalita, akceschopnost, racionalita, techničnost, efektivnost a respekt k nákladům. Výše zmíněné hodnoty charakterizuje moto nesoucí název SOLARTEC, které je vytvořené z počátečních písmen uvedených charakteristik - spolehlivostí, odhodláním a líderstvím aktivovat realizaci technických záměrů s efektivními náklady“ (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

V současnosti společnost disponuje 68 kvalifikovanými pracovníky. V grafu 4-2 můžeme pozorovat vývoj počtu zaměstnanců vybrané společnosti od roku 2006 do roku 2011.

**Graf 4-2 Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do roku 2011**



Zdroj: Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o.

Získávání zaměstnanců je navázáno na strategické cíle organizace a jsou nastaveny funkční mechanismy pro nábor. Pohovory zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s odborníky v daném oboru. Velkou nevýhodou je neexistence již zaučených uchazečů, jelikož společnost operuje v relativně novém oboru podnikání. Prioritou je efektivní a dlouhodobé využití lidského kapitálu (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

Stejných postupů je dodržováno i při získávání zaměstnanců pro zahraniční pobočky s jedinou výjimkou. Nejprve je vybírán a přijat vedoucí manažer zahraniční pobočky, při jeho výběru je přítomen manažer řízení lidských zdrojů, odborník přes technickou oblast a generální ředitel centrální společnosti. Po jmenování vedoucího manažera zahraniční pobočky jsou na něj převedeny příslušné pravomoce vyhledávat potenciální zaměstnance z řad místních obyvatel a má možnost zúčastnit se výběrových řízení uchazečů o zaměstnání, které potom probíhají za účasti českého vedení. Kritérii pro úspěšné zvládnutí přijímacího řízení jsou technické znalosti a dovednosti v oboru, povahové vlastnosti a jazyková vybavenost (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Aby společnost zamezila fluktuaci zaměstnanců, která by pro ně byla velice nákladná, věnuje patřičnou pozornost počáteční fázi adaptace pracovníka na nové prostředí organizace. Cílem je přesvědčit zaměstnance o správné volbě zaměstnavatele a nabídnout jim do budoucna možnost osobního růstu. Pracovník je podroben procesu zaškolování, při kterém jsou využívány metody jako koučing či mentoring a je motivován k dosahování požadovaných výsledků (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

Zaměstnanci jsou řádně zaškoleni a přebírají zodpovědnost za stanovené úkoly a jsou jim přidělené příslušné kompetence potřebné pro efektivní dosažení výsledků (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

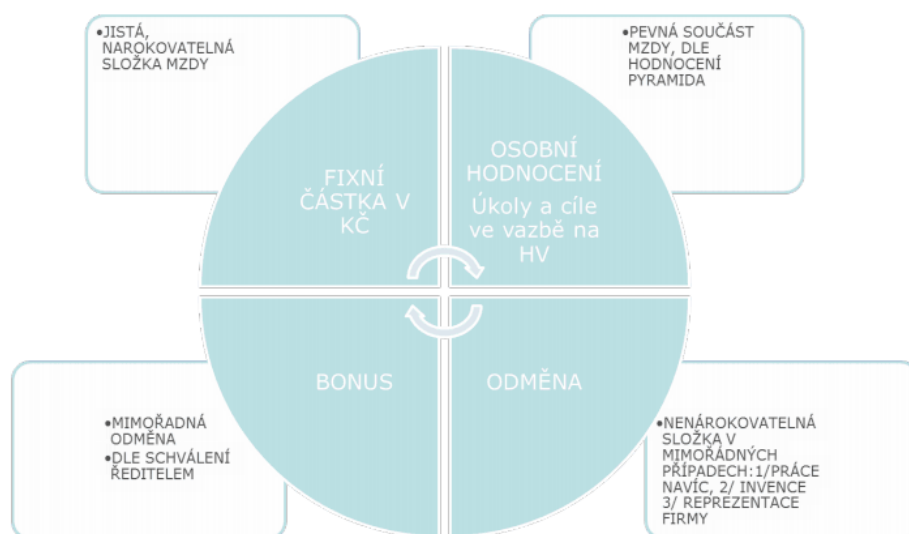
V zahraničních pobočkách rovněž dochází k vzdělávání a rozvoji místních zaměstnanců. Na začátku procesu adaptace se účastní výcviku a školení, které vede manažer lidských zdrojů centrální společnosti. Technický výcvik je prováděn za vedení kompetentního českého pracovníka. Proces vzdělávání a rozvoje v zahraničních pobočkách je velice nákladný, nicméně je vyvážen nižšími náklady na odměňování zahraničních pracovníků (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

## **Hodnocení výkonu**

Hodnocení výkonu zaměstnance je založeno na základě předem stanovených, konkrétních a měřitelných kritérií, vytvořených oddělením lidských zdrojů, ve spolupráci s odborníkem v oblasti fotovoltaiky. Tímto způsobem je podřízený informován o tom, co je od něj očekáváno a požadováno. Hodnocení je potom provázáno s plánem rozvoje zaměstnance. Plat je rovněž procentně navázán na výkonnost zaměstnance a na splněných úkolech ve vazbě na hospodářský výsledek (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

V souvislosti se zvýšením výkonnosti a odpovědnosti zaměstnanců a k jejich stimulaci je nastaveno mzdové ohodnocení, jehož fixní část je na výši 80 procent a 20 procent je zastoupeno v pohyblivé složce mzdy viz graf. 4-3.

**Graf 4-3 Mzdové ohodnocení**



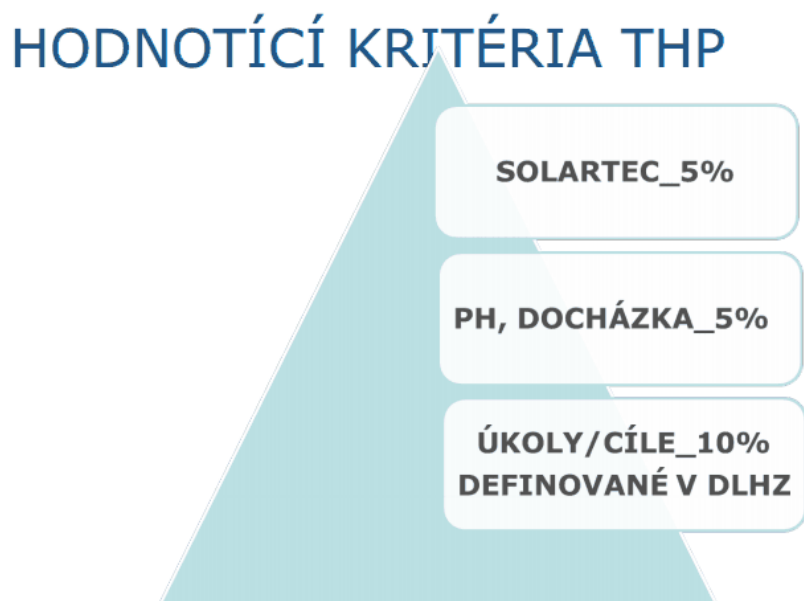
Zdroj: SOLARTEC s.r.o., 2013

Dvaceti procentní pohyblivá část mzdy se odvíjí od osobního hodnocení, které zohledňuje, zdali zaměstnanec dodržuje a splňuje předem zadané úkoly a zdali při výkonu svého zaměstnání vyvíjí nějakou činnost nad rámec stanovených úkonů, nebo je kreativní či inovativní, nebo se věnuje reprezentaci společnosti. Zohledňovány jsou i včasné příchody do práce (SOLARTEC s.r.o., 2013).

Ve společnosti funguje dlouhodobé hodnocení zaměstnance, které je prováděno na konci každého měsíce, ale které jsou kumulativně propláceno jednou za tři měsíce. Ke každému hodnocení má zaměstnanec právo se vyjádřit. Bonus je vyplácen jednou ročně, podle výkonnosti a souhrnnému výstupu hodnocení za celý rok (SOLARTEC s.r.o., 2013).

Mezi obecná hodnotící kritéria patří splnění úkolů a cílů, absence v zaměstnání a včasné příchody do pracovní doby a splnění charakteristik modelu povahových vlastností SOLARTEC. Samotné osobní hodnocení technicko hospodářského pracovníka THP vychází z výstupu níže uvedeného grafu 4-4, vytvořeného pouze pro účely této společnosti (SOLARTEC s.r.o., 2013)

**Graf 4-4 Hodnotící kritéria technicko hospodářského pracovníka THP vybrané organizace**



Zdroj: SOLARTEC s.r.o.

Hodnotící kritéria se dále liší v závislosti, zdali se jedná o dělnickou profesi nebo o obchodního zástupce vybrané společnosti. Podle grafu 4-5 je zřejmé, že dělnická profese je ohodnocena na základě odvedeného díla s přidanou marží, dále podle dosaženého výkonu a včasné docházky do pracovní doby a zdali při splnění svého úkolu vykazuje nějakou přidanou hodnotu *PH*, kterou společnost vidí v inovaci a kreativitě a dále splnění povahových charakteristik dle modelu SOLARTEC (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

**Graf 4-5 Hodnotící kritéria pro dělnickou pozici**

## HODNOTÍCÍ KRITÉRIA DĚLNÍK



Zdroj: SOLARTEC s.r.o.

Hodnotící kritéria pro obchodního zástupce jsou odvozená podle dosažených cílů a splněných, přidělených úkolů, přidané hodnoty *PH* zaměstnancem a podle modelu SOLARTEC. Stejných postupů při hodnocení je dodržováno i v zahraničních pobočkách, centrální oddělení řízení lidských zdrojů ale dohlíží na hodnocení každého zahraničního zaměstnance (*SOLARTEC s.r.o.*, 2013).

**Graf 4-6 Hodnotící kritéria pro obchodní zástupce**

## HODNOTÍCÍ KRITÉRIA obchodník



Zdroj: SOLARTEC s.r.o.

## Komunikace v organizaci

### Jazyková vybavenost v organizaci

V organizaci disponuje pouze 35 % zaměstnanců znalostí některého cizího jazyka. Z toho anglicky se domluví 20 % a 15 % zastupuje ruština. Kvůli značně velké interakci pracovníků z odlišných národů na pracovišti a případných zaškolení zahraničních pracovníků českými, sledujeme toto zastoupení jazykové vybavenosti ve vybrané organizaci nedostačujícím. Uvedené hodnoty znalosti cizího jazyka v organizaci znázorňují graf 4-7 a graf 4-8.

**Graf 4-7 Znalost cizího jazyka v organizaci v %**



Zdroj: Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o., 2013

**Graf 4-8 Znalost cizích jazyků zaměstnanci ovládající cizí jazyk**



Zdroj: Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o., 2013

Mezi hlavní používané jazyky v podniku, kromě češtiny je angličtina a ruština. Angličtina je používána v 70 procentech případů komunikace se zahraničními partnery, ruština pouze ve 30 procentech. Ruský jazyk se používá pouze při komunikaci s Bulharskými a Rumunskými pracovníky, při jednáních s Ukrajinou se používá výhradně tento jazyk, kvůli absenci znalostí anglického jazyka z druhé strany.

**Graf 4-9 Frekvence používání cizích jazyků v organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o.



## Komunikační kanály

Jako komunikační kanál je v organizaci nejvíce používána písemná a ústní, respektive telefonická forma komunikace, i s občasnými osobními návštěvami centrálního českého vedení v zahraničních divizích. Procentní zastoupení jednotlivých forem komunikace je důsledek ekonomické náročnosti jednotlivých druhů. Z grafu 4-10 je zřejmé, že písemná komunikace je využívána v 50 procentech, telefonická ve 40 procentech a 10 procent zastupuje osobní komunikace.

**Graf 4-10 Použité komunikační kanály v organizaci**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle SOLARTEC s.r.o.

Jako potenciálním příčinou konfliktů byla identifikace používaných způsobů komunikace mateřské společnosti se zahraničními pobočkami. Převažující elektronické komunikace je zdrojem nejasného pochopení zadaných úkonů a rovněž zdrojem zpoždění realizace jednotlivých projektů. Chybí zde adekvátní kontrola ze strany centrálního vedení, zda vedením pověřené osoby v zahraničí správně pochopili a včasně reagovali na přidělené úkoly.

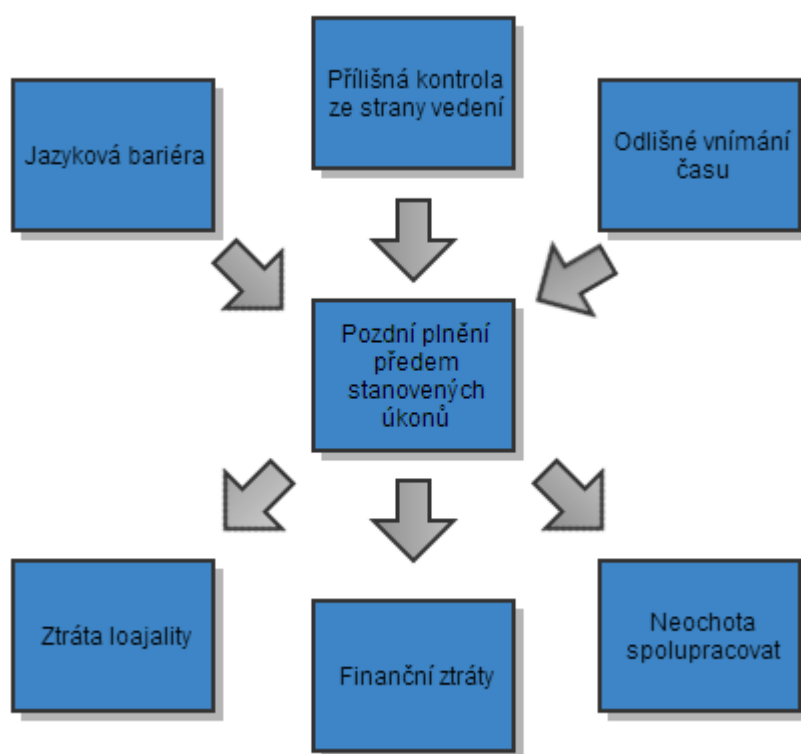
#### **4.3.5 Kulturní diskrepance v podobě kritických událostí**

Pomocí metody kritických událostí dle Flanagana (1956) byly analyzovány jako kritické události dva identifikované konflikty vzniklé na kulturním pozadí, které byly popsány polo-standardizovaným rozhovorem s představiteli vybrané organizace.

##### **Kritická událost č. 1**

Prvním konfliktem, který způsobil časovou prodlevu v realizaci fotovoltaického projektu a vyústil v následné finanční ztráty, byla situace, která vznikla mezi bulharským a českým vedením. Z pohledu vedení mateřské společnosti byl řádným výběrovým řízením přijat uchazeč na pozici vedoucího manažera bulharské pobočky. Centrálním vedením byl zaškolen, byly mu delegovány úkoly, poskytnuta pravomoc k jejich uskutečnění a přiřazeny potřebné zdroje nutné k realizaci požadovaných úkolů. Záhy ale začalo docházet k neplnění předem stanovených úkolů a místy i k ignoraci požadavků na vysvětlení ze strany českého vedení. Pomocí metody kritického incidentu byla identifikována řada příčin tohoto konfliktu. Přestože je nutné kontrolovat řadového bulharského pracovníka a přiřazovat mu přesně úkoly s přesnými instrukcemi v jakém množství, jak a kdy se má daný úkon uskutečnit, manažeři tyto instrukce mohou vnímat jako nepřiměřené zásahy do pole jejich působnosti v rozhodování a vedení zaměstnanců. Určitou roli zde hrála i jazyková bariéra, či špatné pochopení instrukcí na bulharské straně, tak i rozdílné vnímání času mezi českou a bulharskou kulturou. Špatnou spolupráci mezi oběma stranami nakonec zhoršila i politická situace v čele s konfliktem ČEZu a neadekvátního zvýšení cen elektrické energie v zemi.

**Graf 4-11 Grafické znázornění kritické události č. 1**



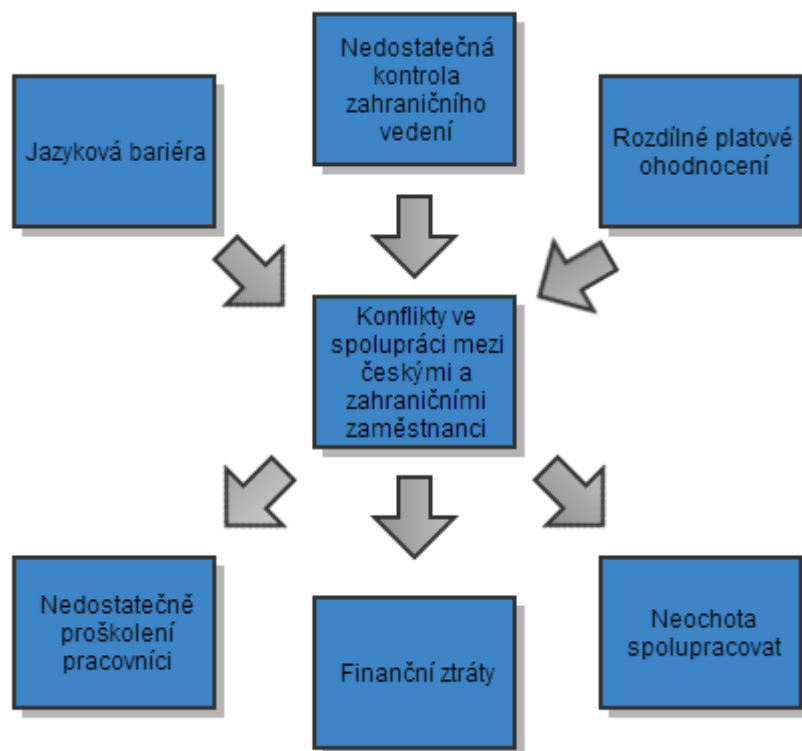
Zdroj: Vlastní zpracování

## **Kritická událost č. 2**

Jako druhým kritickým incidentem byly identifikovány konflikty vznikající ze spolupráce mezi českými a zahraničními pracovníky. Společnost totiž v některých případech využívá své schopností a zkušeností českých zaměstnanců a posílá je na krátkou dobu do zahraničních poboček, aby proškolili místní zaměstnance v technických záležitostech. Bohužel tyto spolupráce se neobejdou bez konfliktů a stížností jak ze strany zahraničního vedení, tak ze strany českých pracovníků. Důsledkem těchto konfliktů je poté nedostatečně proškolený personál v zahraniční, neochota spolupracovat a z toho plynoucí finanční ztráty pro společnost. Během rozhovoru byly identifikovány příčiny těchto konfliktů a to v nespokojenosti zahraničních pracovníků po zjištění finančního ohodnocení českých zaměstnanců za stejně odvedenou práci. Svůj podíl na konfliktech měla i jazyková bariéra, tak i nedostatečná kontrola průběhu školení ze strany zahraničního vedení. Projevila se zde i nedůslednost českých školitelů, kteří mnohdy považovali výjezd do zahraničí jako dovolenou a nebyli také spokojeni s tempem průběhu učení zahraničních pracovníků. Místní zaměstnanci rovněž neprokazovali respekt vůči školícímu kolegovi, jelikož se nacházel na

stejně organizační úrovni jako oni a tudíž ho nevnímali jako autoritu. Demotivujícím faktorem bylo i rozdílné platové ohodnocení mezi českým pracovníkem a zahraničním.

**Graf 4-12 Grafické znázornění kritické události č. 2**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.6 Nedostatky a rezervy interkulturálního přístupu

Tato podkapitola je zaměřena na stručné zmapování nedostatků a rezerv plynoucích z neefektivnosti manažerských zásahů a z neefektivního sladění zásad a postupů interkulturálního managementu s ostatními aplikovanými manažerskými postupy. Tyto identifikované deficity a rezervy uplatňovaného manažerského přístupu vybrané organizace v zahraničních zemích jsou vyvozeny ze strategické analýzy PEST, polo-structurovaného rozhovoru s vedoucími představiteli vybrané společnosti, analýzy kritických událostí, identifikovaných v oblasti interkulturálního styku organizace dle Flanagana (1956) a z posouzení jejího kulturního profilu pomocí Pearsonovy (1992) techniky orientačního auditního hodnocení kompetičního potenciálu organizace.

Jako jedním z nedostatků byl identifikován zvolený polycentrický přístup interkulturálního managementu v zahraničním působení společnosti. Tento přístup zapříčinil nesladění aktivit a cílů mezi centrální mateřskou společností a jejími divizemi v zahraničí, a

způsobil vznik neefektivní a komplikované komunikace mezi organizačními útvary. Důsledkem zvoleného přístupu bylo nevhodné plnění předem zadaných úkolů. Jako vhodnější varianta se jeví použití etnocentrického přístupu interkulturálního managementu, s možností využití českých manažerů ve vedoucích pozicích zahraničních poboček.

Z výsledků polo-standardizovaného rozhovoru a z auditu strategického a kulturního profilu organizace vyšlo najevo, že identifikovaná organizační kultura dané společnosti se v rámci organizačních útvarů liší. Společnost se sice snaží prosazovat stejné univerzální hodnoty s přihlédnutím ke kulturním odlišnostem napříč celým spektrem organizace a jejích poboček, nicméně nedůsledná aplikace ze strany zahraničního vedení tyto snahy podkopala.

Tato společností zvolená strategie přibližování personálních politik mezi mateřskou společností a jejími divizemi v Bulharsku, Rumunsku a Ukrajině není v některých oblastech vhodná. Tato strategie je charakteristická využíváním stejných pravidel, procedur a politik v rámci všech organizačních útvarů. Ačkoli společnost zdůrazňuje skutečnost, že přihlíží ke kulturním odlišnostem a snaží se adaptovat na místní podmínky, z analýzy bylo zjištěno, že vrcholový management si často není vědom, co takový přístup obnáší a snaží se prosazovat pouze stejné postupy ve všech útvarech.

Nastavený systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci s pohyblivou částí mzdy je závislé na individuálních výsledcích, znalostech a dovednostech jedince. Tento způsob je velmi úspěšný v české pobočce, jelikož pracovníky motivuje k vyšším výkonům. Nicméně jeho využití v bulharské, rumunské a ukrajinské kultuře je sporné. Uvedené zahraniční státy byly identifikovány jako kolektivistické kultury s preferencí ke skupinovému odměňování. Nemotivující je i pohyblivá složka mzdy, jelikož na ní mnohdy zahraniční zaměstnanec nemá nárok, kvůli pozdnímu plnění zadaných úkolů.

Komunikace mezi centrální společností a jejími organizačními útvary v zahraničí je neefektivní, pomalá a místy se projevuje jazyková bariéra některých zaměstnanců.

Při interakci českých zaměstnanců v zahraničních pobočkách v rámci školení místních pracovníků v technologických záležitostech vznikají konflikty. Důsledkem této neefektivní spolupráce je špatně provedené školení vedoucích k finančním ztrátám.

Dalším nedostatkem je neadekvátně nastavená kontrola. V některých záležitostech působnosti společnosti není zahraničnímu vedoucímu pracovníkovi poskytnuta žádná autonomie a to může vést ke ztrátě jeho motivace a loajalitu k mateřské společnosti. Na druhé

straně není ze strany českého vedení zjišťováno, zdali zahraniční organizace obdržela příslušné pokyny, kterým správně rozuměla a zdali dochází k jejich realizaci. Nicméně je velice těžké odhadnout míru kontroly, aby přílišně nezasahovala do působnosti a autonomie tamních manažerů. Jejich nezapojení do strategických rozhodnutí o budoucnosti společnosti může vést ke ztrátě loajality a nedůsledného plnění stanovených úkolů.

#### **4.3.7 Shrnutí**

Okolní prostředí organizace s jeho politickými, ekonomickými, sociálními, technickými a legislativními faktory významně působí na podnik a předurčuje jeho strategii, procesy a kulturu, bez výraznějších možností je ovlivnit. Tato kapitola byla zaměřena na zmapování environmentálního prostředí vybrané společnosti pomocí analýzy PEST, zmapování strategického a kulturního profilu organizace dle Pearsona, identifikaci přístupů a principů interkulturálního managementu aplikovaného vybranou společností a jejich nedostatky a v poslední řadě byla provedena analýza kritických incidentů dle Flanagana.

V této podkapitole bylo poukázáno na kulturní odlišnosti, které zásadním způsobem ovlivňují působení společnosti na zahraničních trzích. Bylo zjištěno, jakým způsobem zvolená organizace využívá ve své každodenní praxi interkulturální manažerský přístup a jak jsou tyto přístupy sladěny s ostatními aplikovanými manažerskými přístupy. Bylo zmapováno, jaké principy a přístupy interkulturálního managementu vybraná organizace využívá při řízení svých aktivit v zahraničí a při obchodním styku a byla provedena jejich inventarizace.

V závěru subkapitoly byly identifikovány nedostatky a rezervy přístupu interkulturálního managementu aplikované vybranou společností, které byly zjištěny pomocí výše uvedených analýz.

### **4.4 Shrnutí získaných poznatků**

Po důkladném prozkoumání interních dokumentů, provedení analýzy používaných přístupů a principů interkulturálního managementu vybranou organizací a sérii rozhovorů s představiteli vybrané společnosti, bylo možno dospět k závěru, že aplikace interkulturálního managementu je pro společnost působící na mezinárodních trzích absolutně nezbytná z důvodů předcházení rizikům spojeným s finančními ztrátami.

Společnost uplatňuje přístupy a principy interkulturálního managementu, nicméně byly analýzou identifikované zřejmé nedostatky a rezervy používaného manažerského přístupu vybranou společností v mezinárodních stycích.

Z analýzy zkoumané problematiky jasně vyšlo najevo, že ačkoli byly počáteční ekonomické podmínky pro úspěšnou realizaci projektů v Bulharsku, Ukrajině a Rumunsku nastaveny více než příznivě a společnost vzhledem k předem vypočítaným nákladům na úspěšné dokončení fotovoltaických elektráren měla vykazovat zisky, nakonec skončila na zmíněných trzích s finančními ztrátami. Vlivem podcenění kulturních faktorů, špatného zmapování vnějších politických, ekonomických, sociálních, materialně-technických, kulturních a legislativních podmínek a neodpovídajícího strategického rozhodnutí společnost nedosáhla očekávaného výsledku.

Bylo zjištěno, že jednou z klíčových příčin problémů neefektivní spolupráce je průběh komunikace mezi mateřskou společností a divizemi v Bulharsku, Rumunsku a na Ukrajině. V důsledku převažující elektronické komunikace dochází často k nesprávnému pochopení zadaného úkonu a dochází rovněž k nadměrným prodlevám v komunikačním procesu, které se bohužel promítají do nežádoucích produkčních prodlev. Český management rovněž podceňuje význam kontroly zahraničních divizí. Důsledně nezjišťuje, zda byly příkazy a pokyny skutečně přijaty, správně pochopeny a zadaný úkol byl skutečně splněn. Ke zjišťování a korektivní (nápravné) telefonické komunikaci se často přistupuje až ve chvílích, kdy už bývá pozdě.

Další podstatnou příčinou komplikací v mezinárodní komunikaci bývá často i nedostatečná jazyková vybavenost některých pracovníků. Právě kvůli jazykovým bariérám je v některých situacích prakticky nemožné spolupracovat bez přítomnosti třetí osoby. To způsobuje dodatečné náklady a časové zpoždění. Většina řadových pracovníků v Bulharsku, na Ukrajině a v Rumunsku mluví pouze místním jazykem, a je tudíž zcela odkázána na zprostředkovávání pracovní interakce a komunikace místními manažery.

Dalším závažným problémem byl identifikován i zvolený polycentrický přístup interkulturálního managementu, kdy do vedoucích pozic zahraničních poboček byli dosazováni místní manažeři. Společnost rovněž na zahraničních trzích využívá strategii přibližování personálních poboček, které je charakteristické používáním stejných pravidel, procedur a politik ve všech jejích organizačních útvarech. Tato strategie dostatečně nerespektuje odlišné kulturní podmínky jednotlivých zemí.

## 5 Náměty, návrhy a doporučení pro management

Z analýzy vybrané společnosti vyplývá, že v této organizaci je přes některé zjevné snahy managementu a dílčí úspěchy, interkulturální management aplikován neadekvátním způsobem. V současnosti společnost působí na řadě zahraničních trhů, nicméně její pozornost je zaměřena na tři významné státy, a to na Bulharsko, Rumunsko a Ukrajinu. Na těchto trzích společnost bohužel vykazuje ztráty a její působení zde se neobejde bez konfliktů vznikajících v důsledku střetávání odlišných národních kultur.

Na základě provedené analýzy lze formulovat jako hlavní doporučení takový manažerský přístup, při kterém by vedení zahraničních poboček bylo svěřováno českým manažerům namísto místních občanů. Tím by se eliminovala jazyková bariéra mezi centrálním vedením a zahraničními pobočkami a nedokonalé porozumění zadaným úkolům ze strany zahraničních zaměstnanců. Rovněž by se zvýšila kontrola místních pracovníků, kteří mají lepší pracovní výsledky při prokázaných častých kontrolách. Nevýhodou této varianty, spočívající v tom, že zahraniční pobočky by byly řízeny českými občany-expatrianty, by byly značně vysoké nároky na jejich finanční ohodnocení. Jednou z podmínek, které by nadto tito manažeři měli vyhovět, je i dokonalá znalost místního cizího jazyka, vzdělanost v technické oblasti a schopnosti manažera, zejména samostatnost, uvážlivost.

Z analýzy kritických incidentů dle Flanagana také vyplývá, že ke konfliktům dochází i při interakci českých pracovníků působících krátkodobě v zahraničí za účelem zaškolení nových ale i stávajících pracovníků v technologických záležitostech. Konflikty ústící v neefektivní spolupráci obou zúčastněných stran mají za následek nedokonale proškolené pracovníky a z toho plynoucí ztráty. Námětem ke změně by mělo být důkladné proškolení vyjíždějících pracovníků v interkulturálním managementu externí firmou. V tomto případě by se nejednalo o proškolení celého personálu, ale pouze o vybrané jedince, kteří by tyto záležitosti měli na starost a kteří se prokáží adekvátními znalostmi cizího jazyka. Dále je doporučováno, aby se nevyužívalo pracovníků na stejné organizační úrovni, jako školení zaměstnanci v zahraničí. Bulharská, rumunská a ukrajinská kultura se vyznačuje preferencí k hierarchické struktuře v organizaci a akceptací nerovnoměrného postavení v jejím rámci. Osoba na vyšší úrovni má přirozený respekt podřízených pracovníků a tím si získává jejich pozornost. Zvolení školitelé by rovněž měly být zodpovědné osoby, které neberou pracovní výjezd do zahraničí jako „pracovní dovolenou“.



Společnost by se měla zaměřit na zefektivnění komunikace napříč organizačními útvary. Vlivem centralizované struktury a převládající neformální komunikace je komunikace pomalá, strnulá, nepřesná a neefektivní. Důraz by měl být kladen i na jazykovou vybavenost zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zahraničními pracovníky. Problémy neefektivními komunikace mezi centrální, mateřskou společností a jejími divizemi by měl eliminovat přístup společnosti s využitím českých vedoucích pracovníků v zahraničních pobočkách.

## 6 Závěr

Dnešní svět je charakterizován globalizací, která měla za následek vznik nové manažerské disciplíny interkulturální management. Tento vědní obor poukazuje na skutečnost, že management již nemůže efektivně uplatňovat universalistické metody napříč všemi státy, ale že musí zohlednit specifika jednotlivých kultur a případně podle okolností se jim i přizpůsobit. V rámci interkulturního managementu jsou zkoumány pojmy jako národní kultury, interkulturální komunikace, vyjednávání, organizační kultura. Úzkou spojitost a prolínávanost některých oblastí můžeme vidět i s mezinárodním managementem a mezinárodním řízením lidských zdrojů.

Problematicke národní kultury je od 60. let věnována velká pozornost. Autoři jako Hofstede, Hall, Schwartz, Trompenaars či český Ivan Nový, se zaměřili na výzkum odlišností jednotlivých kultur, a jak tyto rozdílnosti ovlivňují organizace a jejich kulturu, podnikání a interakci lidí na pracovišti. Bylo výzkumem dokázáno, že národní kultura má přímý vliv na organizační kulturu, styl vedení managementu a na očekávání způsobu chování nadřízených ze strany jejich podřízených. V současnosti management by měl být kompetentní ve spolupráci s lidmi z odlišných kultur a být schopen porozumění a akceptování jiné kultury.

Podcenění nebo špatná aplikace principů interkulturního managementu může vyústit v konflikty na pracovišti, nebo v neúspěch obchodního jednání či v nedokončení plánovaného investičního projektu a tím přinést společnosti operující na zahraničních trzích velké finanční ztráty. Společnost působící na mezinárodních trzích čelí rozmanité podnikové kultuře a musí se rozhodnout, jak v multikulturní organizaci dosáhne rovnováhy mezi mezinárodní důsledností, shodou v přístupech a lokální autonomií.

Jako společnost, na které byla provedena analýza, byla zvolena česká průmyslová společnost SOLARTEC s.r.o., která během svého působení nabrala bohaté zkušenosti s mezinárodním trhem. Předmětem podnikání společnosti je oblast výroby elektrické energie ze slunečního záření neboli fotovoltaika, která se v posledních letech těší značné oblíbenosti ze strany investorů díky někdy až moc štědře nastavené vládní politice a velké podpory ze strany Evropské Unie, která nutí členské státy k závazkům zvýšení podílů výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů k podílu na celkové hrubé výrobě elektrické energie.

V současnosti je analyzovaná firma zaměřena na tři hlavní zahraniční trhy a to Bulharsko, Rumunsko a Ukrajina. Ač se jedná o slovanské národy s určitými podobnostmi napříč zeměmi, i zde najdeme specifika vlastní pouze jedné kultuře. Tyto Balkánské národy lákají potencionální investory v oblasti fotovoltiky na velmi výhodné ekonomické podmínky s garancemi do budoucna. V začátcích, spolupráce na těchto trzích byla úspěšná, bohužel však s postupem času se začaly projevovat konflikty zapříčiněné odlišností kultur.

Cílem diplomové práce bylo poukázat na kulturní odlišnosti, které zásadním způsobem ovlivňují podnikání, s nimiž se v dnešním globalizovaném světě musí management potýkat, zjistit zda, a jakým způsobem zvolená organizace s mezinárodní působností využívá při svém řízení interkulturálního manažerského přístupu, zhodnotit, zda jsou při jejím řízení uplatňovány zásady interkulturálního managementu, a nakonec navrhnout případné kroky ke zvýšení efektivnosti manažerského přístupu ke zvládání kulturní diverzity.

Diplomová práce má charakter aplikovaného exploračního organizačního výzkumu, zaměřeného na postižení národní kulturní specifiky analyzované organizace. K tomu jsou využívány kvalitativní metody jako strategická analýza PEST, pomocí níž byla provedena deskripce politického, ekonomického, sociálního, technického a kulturního prostředí v zemích působnosti společnosti a porovnání jejich difference od české národní kultury. Dále bylo využito techniky orientačního auditního hodnocení kompetičního potenciálu organizace dle Pearsona (1992) a analýza kritických událostí v pojetí Flanagana (1956). Na základě polo-standardizovaného rozhovoru s představiteli společnosti byly inventarizovány aplikované interkulturální principy a manažerské přístupy a byly identifikován jejich nedostatky a rezervy.

Na základě identifikovaných nedostatků a rezerv aplikovaného interkulturálního přístupu byla navržena korektivní opatření pro nadcházející manažerskou praxi. Bylo zjištěno, že společnost zvolila neadekvátní polycentrický přístup k řízení lidských zdrojů, ale i strategii přibližování personálních politik mezi centrální mateřskou společností a jejími divizemi projevující se v uplatňování stejných pravidel, procedur a politik napříč všemi organizačními úrovněmi. Neefektivnost byla zjištěna i v systému komunikace a nedostatečná byla identifikována i jazyková vybavenost zaměstnanců.

V závěru můžeme zhodnotit, že aplikace přístupů interkulturálního managementu je pro společnost působící v mezinárodním prostředí absolutně nezbytná. V současnosti je vyvíjen tlak na mezinárodní kompetentnost managementu a vlivem nárůstu diverzity organizační kultury v multikulturních společnostech, roste důležitost poznávání odlišných kultur a zvyšuje se význam aplikace interkulturálního managementu.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

CIHELKOVÁ, Eva a Hana KUNEŠOVÁ. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-455-4.

DERESKY, Helen. *International management managing across borders and cultures*. 7. vyd. Pearson, 2011. ISBN 13:978-0-13-254555-6.

GORE, Kevin. *Networking cultural knowledge*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 2007. ISBN 978-951-0-30201-9

HILL, Charles W.L. *Global business today*. 5.vyd. McGraw-Hill books, 2008. ISBN 978-0-07-110097-7

HODGETTS, Richard M.; LUTHANS, Fred; DOH, Jonathan P. *International management, Culture, Strategy and Behavior*. 6.vyd. McGraw-Hill books, 2006. ISBN 0-07-111599-4.

HOFSTEDE, Geert a Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli, spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Geert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and organizations : Software of the mind : Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. Vyd. McGraw-Hill books, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

HOLDEN, Nigel J.. *Cross-cultural management, a knowledge management perspective*. Pearson, 2002. ISBN-13: 978-0-273-64680-8

JACOB, Nina. *Intercultural management*. 2. vyd. Kogan Page, 2003. ISBN: 978-0-74-943582-0

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 8024706482

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

MANGANARO, Marc. *Culture 1922 : The emergence of a concept*. Princeton University Press. 2002. eISBN 978-1-40-082522-6.

MATEICIUC, Aleš. *Interkulturní management a multikulturní kompetence*. elektronický studijní text. Ostrava: Ekf, VŠB-TU, 2009

NOVÝ, I. A KOL. *Interkulturní management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3

PEARSON, Gordon. *The competitive organization. Managing for organizational excellence*, London: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-707480-7

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X

SCHNEIDER, Susan Carol; BARSOUX, Jean-Louis. *Managing across cultures*. 2. Vyd. Pearson, 2003. ISBN 13: 978-0-273-64663-1.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

TAYEB, H. Monir. *International human resource management, a multinational company perspective*. Oxford University Press Inc., New York, 2005. ISBN 0-19-927727-3

THORNTON, Richard B. *Introduction to cross-cultural management, theory and practice*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1683-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing,a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Internetové zdroje

BUSINESS INFO. *Organizační kultura a národní kultura* [online]. [cit. 2010-12-22]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

BUSINESS INFO. *Zánik vývozu elektřiny z Bulharska* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zanik-vyvozu-elektriny-z-bulharska-31267.html>

CAGANOVA, D;CAMBAL M.; WEIDLICHOVA LUPTAKOVA S. *Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World* [online]. [cit. 2013-01-05]. Dostupný z WWW: [http://www.ee.ktu.lt/journal/2010/6/13\\_\\_ISSN\\_1392-1215\\_Intercultural%20Management%20Trend%20of%20Contemporary%20Globalized%20World.pdf](http://www.ee.ktu.lt/journal/2010/6/13__ISSN_1392-1215_Intercultural%20Management%20Trend%20of%20Contemporary%20Globalized%20World.pdf)

COMMUNICAID GROUP LTD. *Cross-cultural communication style: High and low context* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/cross-cultural-training/high-and-low-context/>

CZECH RE AGENCY. *Fotovoltaika – je Bulharsko další zemí zaslibenou?* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.czrea.org/cs/evropska-unie-a-oze/bulharsko-fv>

CZECH TRADE. *Sluneční energie, nové eldorado pro investory* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czechtrade.cz/informacni-centrum/novinky/slunecni-energie-nove-eldorado-pro-investory-21901/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

ČEZ. *Provozované fotovoltaické elektrárny* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/obnovitelne-zdroje/slunce/provozovane-fotovoltaicke-elektrarny.html>

DLOUHÁ, Jana; DLOUHÝ, Jiří; MEZŘICKÝ, Václav. *Globalizace a globální problémy* [online]. 2006 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z WWW: <http://www.czp.cuni.cz/knihovna/globalizace.pdf>

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD, *Tisková zpráva ze dne 25. 4. 2012* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.eru.cz/user\\_data/files/tiskove%20zpravy/2012/TZ\\_OZ\\_finall\\_konec.pdf](http://www.eru.cz/user_data/files/tiskove%20zpravy/2012/TZ_OZ_finall_konec.pdf)

EUROSTAT, *Income distribution statistics* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Income\\_distribution\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Income_distribution_statistics)

GS ENERGY. *Přímý prodej nebo zelený bonus?* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.gsenergy.eu/cs/vykupni-ceny-zeleny-bonus.html>

GUTTERMAN, Alan, S.. *Shalom Schwartz's dimensions of societal cultures* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupný z WWW: <http://alangutterman.typepad.com/files/cms---schwartzs-cultural-dimensions-1.pdf>

H & K FUTURE. *Fotovoltaika, Bulharsko* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: [http://www.futureinvestments.eu/aktual\\_projekty3.html](http://www.futureinvestments.eu/aktual_projekty3.html)

HOFSTEDE, Geert. *National cultures, Countries, Bulgaria* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://geert-hofstede.com/bulgaria.html>

HOFSTEDE, Geert. *National cultures, Countries, Czech Republic* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

HOFSTEDE, Geert. *National cultures, Countries, Romania* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://geert-hofstede.com/romania.html>

HOPPE, Michael H.. *Culture and Leader effectiveness: The GLOBE study* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBESummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>



HOUSE, Robert J.; HANGES, Paul J.; RUIZ-QUINTANILLA, Antonio S.; DORFMAN, Peter W.; MANSOUR, Javidan; DICKSON, Marcus. *Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE* [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf>

HUMES, James. *Intercultural management* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/intercultural-management.html>

CHANGING MINDS. ORG. *Hall's cultural factors* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: [http://changingminds.org/explanations/culture/hall\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm)

ILIEV, Ilko. Ukrainian PV market on the verge of expansion *management* [online] [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: [http://www.pv-magazine.com/opinion-analysis/blogdetails/beitrag/ukrainian-pv-market-on-the-verge-of-expansion\\_100009313/#axzz2PftbQTEy](http://www.pv-magazine.com/opinion-analysis/blogdetails/beitrag/ukrainian-pv-market-on-the-verge-of-expansion_100009313/#axzz2PftbQTEy)

INDEX MUNDI, *Bulgaria demographics profile 2013* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.indexmundi.com/bulgaria/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/bulgaria/demographics_profile.html)

INDEX MUNDI, *Bulgaria demographics profile 2013* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.indexmundi.com/czech\\_republic/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/czech_republic/demographics_profile.html)

INDEX MUNDI, *Czech Republic demographics profile 2013* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.indexmundi.com/czech\\_republic/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/czech_republic/demographics_profile.html)

INDEX MUNDI, *Romania demographics profile 2013* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.indexmundi.com/romania/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/romania/demographics_profile.html)

INDEX MUNDI, *Ukraine demographics profile 2013* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: [http://www.indexmundi.com/ukraine/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/ukraine/demographics_profile.html)

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. *Co je kultura?* [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/podkapitoly/b01obecnatemata/02.pdf>

JONES, M. L. *Hofstede – Culturally questionable?* [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupný z WWW: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers>

KWINTESSENTIAL. *Intercultural management* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/intercultural-management.html>

MONTAG, Petr. Globalizace a interkulturní management – jak může psychologie pomoci zvládnout s tím související problémy [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-montag.cz/files/globalizace-a-interkulturni-management.pdf>

NISHIMURA, Shoji; NEVGI, Anne; TELLA, Seppo, Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: a case study of Finland, Japan and India [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.helsinki.fi/~tella/nishimuranevgitella299.pdf>

PALATA, Luboš. *Bulhaři zařizli fotovoltaiku. Po vzoru Prahy!* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/bulhari-zarizli-fotovoltaku-po-vzoru-prahy/>

PAPAZOVA, Eva a kol. *Value dimensions of culture: comparative analysis* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.scribd.com/doc/26050450/VALUE-DIMENSIONS-OF-CULTURE-COMPARATIVE-ANALYSIS>

PROFIT ENERGY. *Solární energie v Rumunsku* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.profitenergy.cz/fotovoltaku/rumunsko/>

PV TECH. *Bulgaria* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: [http://www.pv-tech.org/tariff\\_watch/bulgaria](http://www.pv-tech.org/tariff_watch/bulgaria)

REGNEROVÁ, Marta; ŠÁLKOVÁ, Daniela. *Globalizace a její dopad na chování spotřebitele* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupný z WWW: <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/regnerova-salkova.pdf>

ROMANIAN PHOTOVOLTAIC INDUSTRY ASSOCIATION. *About RPIA* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.rpia.ro/index.php/about>

ROMANIAN PHOTOVOLTAIC INDUSTRY ASSOCIATION. *FAQ* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.rpia.ro/index.php/solar-pv-in-romania/faq-2>

S-FOTOVOLTAIKA. *Fotovoltaika* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.s-fotovoltaika.cz/>

SOLÁRNÍ NOVINKY. *Ukrajina zažívá fotovoltaický boom. Activ Solar zde postavil největší solární park v Evropě* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.solarninovinky.cz/2010/index.php?rs=4&rl=2012010403&rm=15>

SLOLARTEC s.r.o., *Internetové stránky* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.solartec.cz/>

SVÁČKOVÁ, Jana. *Globalizace* [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupný z WWW: [sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Globalizace.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Globalizace.doc)

SWISS FEDERAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY ZURICH, KOF. *KOF Index of globalization* [online]. [cit. 02.2013-02-04]. Dostupný z WWW: <http://globalization.kof.ethz.ch/>

THE WORLD BANK, *Doing business, measuring business regulations, ease of doing business in Bulgaria* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bulgaria/>

THE WORLD BANK, *Doing business, measuring business regulations, ease of doing business in Czech Republic* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic/>

THE WORLD BANK, *Doing business, measuring business regulations, ease of doing business in Romania* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/romania/>

THE WORLD BANK, *Doing business, measuring business regulations, ease of doing business in Ukraine* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine/>

TRANSCULTURAL SYNERGY. *Introduction, what is intercultural management* [online]. [cit. 2013-01-05]. Dostupné w WWW: [http://www.synergy-associates.com/cultural/i\\_mgmt.htm](http://www.synergy-associates.com/cultural/i_mgmt.htm)

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Corruption perceptions index 2012* [online]. [cit. 2013-07-04]. Dostupný z WWW: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, UNCTAD. *World Investment report 2012* [online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>

ZAMAN, Constantin; MEUNIER, Bogdan. *Elements of intercultural management* [online] [cit. 2013-03-03]. Dostupný z WWW: [http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%203%20no%201%202011/MSD\\_Zaman\\_C\\_Meunier\\_B.pdf](http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%203%20no%201%202011/MSD_Zaman_C_Meunier_B.pdf)

## **Interní dokumenty**

Interní dokumenty společnosti SOLARTEC s.r.o.

## Seznam zkratek

ANRE	Regulátor energetického sektoru v Rumunsku
BIVP	Buil integrated photovoltaic
CG	Zelený certifikát (Green Certificate)
CQ	Kulturní koeficient (kulturní inteligence)
ČEZ	České energetické závody
E-RES	Energie z obnovitelných zdrojů
FV	Fotovoltaika
FVE	Fotovaltaické elektrárny
FVS	Fotovoltaické systémy
GLOBE	Global leadership and organizational behavior effectiveness research
HRM	Řízení lidských zdrojů (Human resources management)
IDV	Individualismus versus kolektivismus (Individualism vs collectivism)
IVR	Požitkářství versus omezování (Indulgence vs restraint)
LTO	Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Long-term vs short-term orientation)
MAS	Maskulinita versus feminita (Masculinity vs femininity)
OPCOM	Rumunská burza energie
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PDI	Rozpětí moci (Power distance)
PV	Fotovoltaika
PH	Přidaná hodnota

Transelectrica	Operátor sítě v Rumunsku
THP	Technicko hospodářský pracovník
Tj.	Tj.
Tzv.	to znamená
UAH	Ukrajinská hřivna
UAI	Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance)

### Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.7.2013

Be. Michela Prasličáková  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Polo-standardizovaný rozhovor s manažerem lidských zdrojů

Příloha č. 2 – Výkupní ceny elektrické energie pro Českou republiku